

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ -TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zlepšení systému výběru a hodnocení dodavatelů ve výrobním podniku

Improvement of the System of Selection and Evaluation of Suppliers
in a Production Firm

Student:

Bc. Alena Šubertová

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Alena Šubertová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Zlepšení systému výběru a hodnocení dodavatelů ve výrobním podniku
Improvement of the System of Selection and Evalution of Suppliers in a
Production Firm
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodická a metodologická východiska diplomové práce
3. Teorie nákupního marketingu, výběru a hodnocení dodavatelů
4. Charakteristika výrobního podniku
5. Analýza dodavatelského portfolia nákupních trhů
6. Návrh metody výběru a hodnocení dodavatelů
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.

EMMETT, Stuart. *Excellence in warehouse management: how to minimise costs and maximise value*. Hoboken, N. J.: Wiley, 2005. 316 s. ISBN 978-0-470-01531-5.

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Všechny přílohy dané mi k dispozici jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 12. dubna 2019

Alena Fialková
.....

jméno a příjmení studenta

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Metodická a metodologická východiska diplomové práce	7
2.1	Metodická východiska diplomové práce	7
2.2	Metody využité pro řešení problému diplomové práce	8
2.2.1	Analýza	8
2.2.2	Syntéza	8
2.2.3	ABC analýza	9
2.2.4	Prosté srovnání předností a nevýhod	13
2.2.5	Komparační metoda	14
2.2.6	Scoring-modely volby dodavatelů	14
3	Teorie nákupního marketingu, výběru a hodnocení dodavatelů	19
3.1	Nákup.....	19
3.2	Nákupní marketing	20
3.3	Nákupní marketingový mix	23
3.4	Nákupní proces	25
3.5	Nákupní činnosti.....	28
3.6	Strategické nákupní otázky.....	29
3.6.1	Rozhodování o materiálové variantě.....	30
3.6.2	Rozhodování vyrobit či nakoupit.....	30
3.6.3	Rozhodování o portfoliu dodavatelů.....	31
3.6.4	Potřeby nákupu a výběr dodavatelů	33
3.6.5	Kritéria pro výběr a hodnocení dodavatelů.....	34
4	Charakteristika výrobního podniku.....	35
4.1	Historický vývoj	35
4.1.1	Předválečné období	36
4.1.2	Meziválečné období	36

4.1.3	Optimit za 2. světové války	37
4.1.4	Optimit po 2. světové válce	37
4.1.5	50. – 60. léta 20. století	37
4.1.6	70. – 80. léta 20. století	39
4.1.7	90. léta 20. století	41
4.2	Nedávná minulost a současnost	42
4.3	Organizační struktura podniku	46
4.4	Finanční situace společnosti	46
4.4.1	Ukazatelé likvidity podniku	47
4.4.2	Ukazatelé rentability (výkonnosti podniku).....	48
4.5	Vyhledávání informací o firmě.....	50
5	Analýza dodavatelského portfolia nákupních trhů.....	51
5.1	Sortimentní členění dodavatelů	51
5.2	Geografické členění dodavatelů	57
5.3	Členění dodavatelů dle hodnoty nákupu	60
5.3.1	Seřazení dodavatelů a provedení ABC analýzy	60
5.3.2	Výsledek ABC analýzy	62
5.4	Analýza systému výběru a hodnocení dodavatelů.....	62
6	Návrh metody výběru a hodnocení dodavatelů.....	65
6.1	Organizační zajištění výběru a hodnocení dodavatelů	65
6.2	Certifikace podle normy ČSN EN ISO 9001.....	65
6.3	Rozdělení dodavatelů dle ABC analýzy	65
6.3.1	Dodavatelé skupiny A1	66
6.3.2	Dodavatelé skupiny A2.....	66
6.3.3	Dodavatelé skupiny B	69
6.3.4	Dodavatelé skupiny C	70
7	Závěr	71

Seznam použité odborné literatury:	73
Seznam zkratek	76

1 Úvod

Oddělení nákupu nemůže fungovat izolovaně. K jeho funkčnímu průběhu je zapotřebí úzká a kontinuální spolupráce s dalšími odděleními logistického řetězce. Jedná se o výrobu, odkud přicházejí požadavky na potřebná množství surovin pro zajištění výroby. Dále laboratoř a oddělení chemiků, kteří ověřují a testují vstupní suroviny a vytvářejí receptury potřebné pro výrobu kaučukových směsí. Oddělení controllingu a ekonomické oddělení – zde jsou zajišťovány včasné úhrady faktur a účetní záležitosti. Nedílnou součástí tvoří i spolupráce s oddělením logistiky. To má na starosti veškeré zajištění logistických služeb jako nakládku a vykládku materiálu, zajištění vystavení transportních dokladů (dodací listy, CMR, faktury), proclívání a další.

Téměř každá společnost je zapojena do dodavatelsko-odběratelských řetězců. Proto nákupní rozhodování se stává strategickou záležitostí logistiky. Úkolem moderního nákupního oddělení není jednorázový nákup výhodný jen pro stranu odběratele, ale dlouhodobá a kontinuální spolupráce mezi stranou dodavatelů a stranou odběratele. Jednotlivé položky nákupu jsou zajišťovány dodávkami od velkého množství dodavatelů a hlavním cílem je dosažení co nejnižší ceny. Snižování počtu dodavatelů a jejich výběr je zajišťován pomocí ověřených systémů, které zajistí celkové posouzení výkonnosti vybraných dodavatelů pro danou společnost.

V dnešní době se hodnocení dodavatelů stává významnou fází nákupního procesu. Cílem je volba nejvhodnějších dodavatelů, kteří nejlépe vyhovují zvoleným požadavkům firmy. Také průběžné hodnocení dodavatelů může přinést společnosti významné úspory nákladů při pořizování surovin.

Tato práce bude zaměřena na možnosti hodnocení a výběr dodavatelů, bude rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je věnována nákupu a činnostem, ze kterých se nákup skládá. Budou zde objasněny metody pro výběr a hodnocení dodavatelů, jejich použití a význam pro společnost, která je v pozici odběratele neboli zákazníka. V praktické části budou aplikovány teoretické poznatky týkající se nákupu pro konkrétní výrobní podnik.

Cílem této práce je zhodnocení stávajícího systému hodnocení dodavatelů (na základě získaných informací), nalezení nedostatků a navržení možných zlepšení, které by byly vhodné pro oblast výběru a hodnocení dodavatelů zkoumané firmy.

2 Metodická a metodologická východiska diplomové práce

Pro firmu je důležité, pokud se jedná o významnou či drahou zakázku, použít pro hodnocení a výběr dodavatelů více navzájem srovnatelných metod. Musí však platit, že pracovní čas, který je věnován hodnocení dodavatelů, musí být úměrný efektivnosti a úspěšnosti rozhodování v nákupním procesu.

2.1 Metodická východiska diplomové práce

Tato diplomová práce čerpá z mnohaletých zkušeností nákupčího, který se věnuje této oblasti logistického řetězce více než dvacet let. Nákup má obecně stejná procesní pravidla, ale proces nákupu probíhá v jednotlivých firmách s určitými odlišnostmi. I samotný výběr a hodnocení dodavatelů v různých podnicích se provádí s malými niancemi. Každá podnikatelská jednotka má nastavena jiná pořadí a jiné hodnoty pro priority dodávek.

Každá firma má různě rozsáhlé portfolio dodavatelů, jehož šíře závisí na rozmanitosti a počtu surovin, na možnosti alternativy dodávek stejných druhů surovin nebo na samotných alternativách surovin.

Všichni dodavatelé jsou pro firmu důležití v návaznosti na jedinečnost dodávaného materiálu, ale i na hodnotě velikosti množství dodávaných surovin. Tyto roční objemy dodaných surovin jsou vyjádřeny v Kč. Pro toto peněžní vyjádření, seřídění jednotlivých dodavatelů a vyjádření důležitosti těchto dodavatelů byla zvolena metoda **ABC analýza**.

V průběhu roku při jednoduchých rozhodováních pro dodávky podobných materiálů od vhodnějších dodavatelů se používá **metoda srovnání předností a nevýhod**. V případě dodávek totožných materiálů od více dodavatelů se zvolí **komparační metoda**, kde je zobrazeno porovnání jednotlivých složek dodávky. Nejsložitější a nejvíce vypovídající metodou je použití **Scoring-modelů volby dodavatelů**. Zde jsou hodnocena jednotlivá kritéria posouzení vhodnosti a zralosti dodavatele.

Celou práci prolínají metody **analýza**, pomocí které je možno rozčlenit zkoumané problémy na jednotlivé části. Naopak pomocí **syntézy** lze nahlédnout na problém či událost jako na celek. To umožní pracovníkovi vyvodit a formulovat závěry své činnosti.

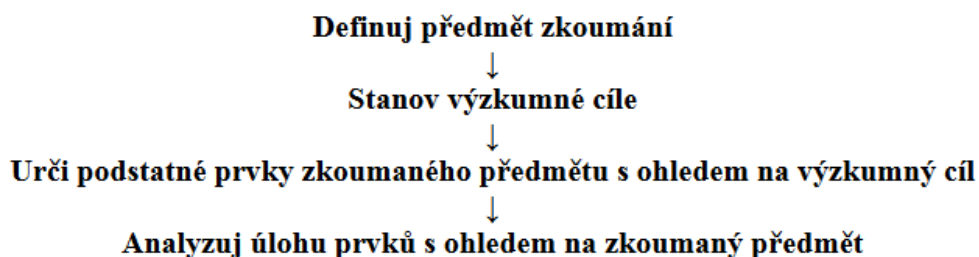
2.2 Metody využívané pro řešení problému diplomové práce

Pro tuto práci budou použity univerzální metody, jejichž prostřednictvím budou zkoumány vztahy a závislosti mezi zjištěnými poznatky. Mezi obecně univerzální teoretické metody patří: analýza, syntéza, indukce, dedukce, porovnávání, modelování, analogie, specifikace, generalizace a abstrakce. Pozornost bude zaměřena jen na některé.

2.2.1 Analýza

Jak je uvedeno v Metodologie II (2019), analýza je myšlenková metoda, ve které se sledovaný celek rozkládá na jednotlivé části. Cílem analýzy je detailní prozkoumání problému, porozumění jeho částí a názorné vysvětlení.

Schéma metodického postupu analýzy je zobrazeno na Obr. 2.1.



Obr. 2.1: Metodický postup při analýze

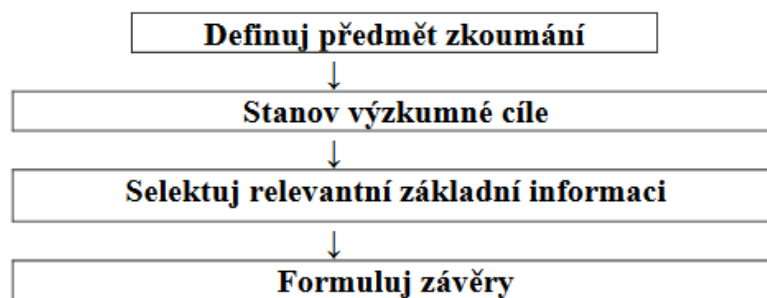
Zdroj: Metodologie II (2019)

Na počátku analýzy se definuje předmět zkoumání a vytýčené cíle. Výzkumný předmět definuje zkoumaný problém jako celek. Cíl určuje výzkumnou činnost na podstatné prvky, které s ohledem na zkoumaný předmět považujeme za klíčové. Volba zkoumaných prvků závisí na erudici a zkušenosti pracovníka, dále pak na povaze předmětu zkoumání a které prvky vyčlení pracovník jako předmět analýzy. Na základě analýzy jsou potom obvykle metodou syntézy formulované syntetické závěry.

2.2.2 Syntéza

Také lze v Masarykova Univerzita (2019) najít, že syntéza je univerzální metoda, pomocí níž se na základě zjištěných poznatků mohou formulovat závěry. Postupuje se opačným směrem, než jak v případě analýzy.

Schéma metodického postupu při syntéze viz Obr. 2.2.



Obr. 2.2: Metodický postup při syntéze

Zdroj: Metodologie II (2019)

V úvodu syntetické metody se definuje předmět zkoumání a výzkumné cíle. Výzkumný cíl stanoví základní směry a výstupy, které má metoda syntézy přinést. Naplnění těchto cílů předpokládá selekci ze získaných informací tzv. základní informace. Tou se rozumí relevantní informace, která je podstatná pro formulaci konečných závěrů. Výběr základní informace je ovlivněn jak objektivními faktory, tak i faktory subjektivními.

2.2.3 ABC analýza

Podnik spolupracuje v rámci logistického řetězce s celým portfoliem dodavatelů. Není jednoduchá rychlá orientace a správná volba spolupráce s nejvhodnějším dodavatelem požadované suroviny. Nabídka kvality a možnosti dodávek jsou naprosto odlišné. Sledování těchto individuálních hodnot je nákladné, není vždy přehledné, jednoduché a snadno proveditelné (Tomek a Vávrová, 20017).

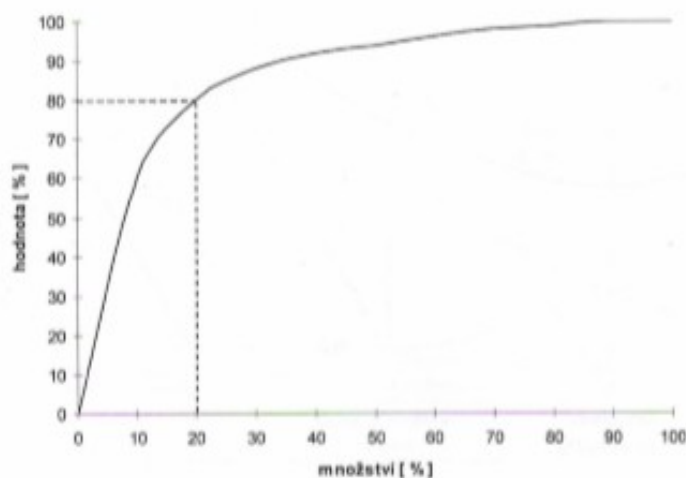
Poté, co se vytvoří přehled kritérií pro výběr dodavatelů, zhodnotí se současný stav a identifikují se možnosti zlepšení. Pak bude použita metoda ABC, která se provádí dle získaných dat z informačního podnikového systému. Dodavatelé jsou seřazeni podle ročních objemů (v Kč) a pak rozděleni do tří skupin.

Lukoszová uvádí (2004, s. 75) „metoda ABC je základem diferencovaného systému řízení nákupu vůbec. Při ABC analýze jsou všechny položky seříděny na základě dodávaného objemu a ceny jednotlivých položek do 3 (případně čtyř) skupin. Tyto skupiny se obvykle označují A, B, C, odtud ABC analýza. Skupinu A tvoří položky s malým objemem dodávky a vysokou hodnotou (cenou). Naopak do skupiny C jsou zahrnuty položky s velkým objemem dodávky a malou hodnotou (cenou). Budeme se zaměřovat na položky ve skupině A, případně B. Problémem však zůstává riziko procesů (jejich poruchy, výpadky apod.)“

Podle autora Bazala (2006, s. 1) „*princip ABC analýzy spočívá v klasifikaci sledovaných jevů na tři (A, B, C) nebo více skupin, přičemž každé ze skupin by měla být věnována různá pozornost.*

ABC analýza vychází z Paretova zákona (pravidla 80:20), který říká, že většina případů je přibližně 80 % důsledků vyvoláno pouze 20 % všech možných příčin.“

Lukoszová tvrdí (2004) že, Paretův zákon (20/80) v nákupu říká, že dvacet procent položek nákupu váží osmdesát procent finanční hodnoty zásob (viz Obr. 2.3: Paretova analýza).



Obr. 2.3: Paretova analýza

Zdroj: Lukoszová Xenie (2004)

Emmett (2005) představuje provedení analýzy položek pomocí ABC analýzy, která vychází z Paretovy analýzy 80/20, jako nejvhodnější způsob výběru. Italský ekonom Pareto v roce 1906 provedl výpočetní odhad, že 80 % majetku spočívá ve vlastnictví 20 % obyvatel. Na tomto principu funguje tato metoda.

Jak uvádí Keřkovský a Valsa (2012) Paretova analýza představuje možnost proniknout do podstaty jevů, umožňuje odlišení podstatných jevů od méně podstatných a určení hlavních problémů a priorit.

Výběr dodavatelů pro ABC analýzu

Aby se mohlo rozhodnout o vhodnosti jednotlivého dodavatele, nejdříve se musí pečlivě provést výběr. Jejich důležitost spočívá v tom, jakou část jejich roční dodané množství materiálu představuje v celkovém objemu materiálu vyjádřeného v peněžních jednotkách

(v Kč) v podniku. K tomuto měření je použito výstupů z podnikového informačního systému SAP a jeho vynásobení koeficientem. Dále se uvádí tento datový výstup jako „seznam dodavatelů“ (Friedrich, 2017).

Aplikace metody ABC

Nejdříve se vypracuje přehledný seznam dodavatelů za rok 2018 s ročním objemem dodaného materiálu vyjádřeným v peněžních jednotkách (v Kč). Pak jsou dodavatelé seřazeni sestupně od největší hodnoty dodaného materiálu po nejmenší. Dalším krokem je zjištění kumulované hodnoty dodaných materiálů. To se provádí výpočtem kumulovaných hodnot dodaných materiálů jednotlivých dodavatelů. Následuje zjištění kumulované hodnoty v procentuálním vyjádření na celkové množství. Pak se sestrojí Paretův diagram a stanoví se hranice mezi životně důležitou menšinou a užitečnou většinou.

Pomocí zjištěných výsledků dojde k vymezení životně důležité menšiny, aby se vytvořila malá skupinka dodavatelů s velkým významem. Ne vždy se striktně dodržuje pravidlo 80 : 20, protože by bylo do skupiny životně důležitých zahrnuto příliš mnoho dodavatelů. Někdy je také vhodné uplatnit kritérium 50% pro kumulativní podíly, nebo-li kritérium průměrného výskytu. K vymezení životně důležitých dodavatelů napomůže i tvar Lorenzovy křivky v Paretově diagramu. V něm lze pozorovat body zlomu, díky nimž se dodavatelé mohou rozdělit do skupin ABC (Lysons a Farrington, 2016).

- **Dodavatelé skupiny A**

(20 % počtu dodavatelů představuje 60 – 80% podíl na celkovém objemu).

Tato skupina představuje počet dodavatelů, jejichž hodnota má hlavní podíl na celkové roční hodnotě dodaných materiálů. To je přibližně 5 největších dodavatelů, jejichž podíl (každého z nich) představuje 10 % a více z celkového objemu nákupu. Dodavatelé skupiny A vyžadují intenzivní spolupráci a pravidelnou péči. Zpravidla se s touto skupinou dodavatelů udržují nadstandardní vazby, které zefektivní spolupráci a usnadní komunikaci při řešení kritických situací. (Červený, Hanzelková, Keřkovský a Němeček, 2013).

- **Dodavatelé skupiny B**

(30 % dodavatelů, kteří mají 15% podíl na celkových dodávkách).

Zde se nachází dalších 10 až 30 dodavatelů v pořadí podle dodaných objemů se středním podílem na celkovém ročním objemu materiálu. Podíl každého z nich je mezi

2 až 10 %. Je třeba s nimi udržovat kontakt převážně při realizaci dodávek, je jim věnována menší pozornost než dodavatelům skupiny A. Je doporučeno udržovat s nimi kontakt alespoň jednou za tři měsíce. U těchto dodavatelů je třeba provádět častá výběrová řízení a nákupní aukce, odstraňovat duplicity, snižovat jejich počet apod. (Červený, Hanzelková, Keřkovský a Němeček, 2013).

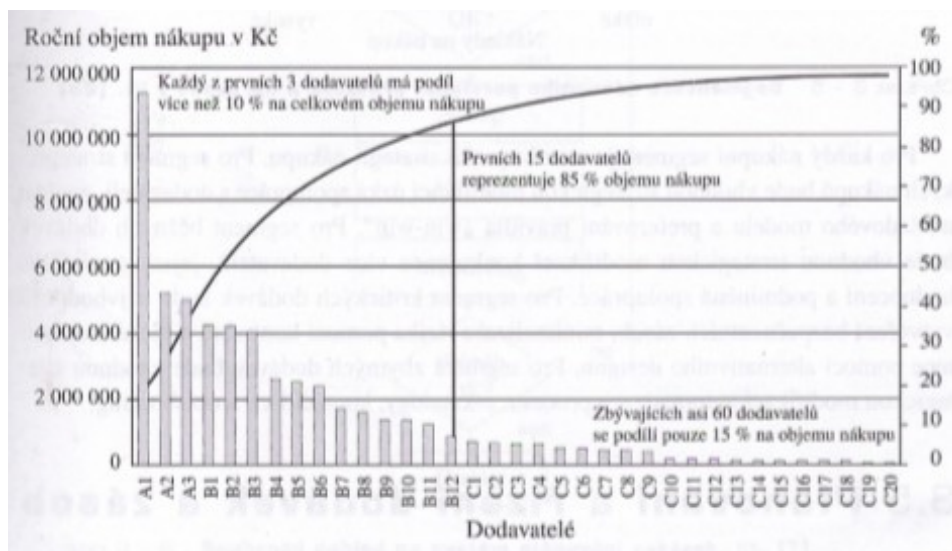
- **Dodavatelé skupiny C**

(50 % zbývajících dodavatelů, kteří mají zhruba 5% podíl na celkovém objemu dodaného materiálu).

Skupina C je nejpočetnější. Jsou to všichni zbývajcí dodavatelé s nízkou hodnotou dodaného množství materiálu s malým podílem na celkovém objemu. Jejich individuální podíl představuje méně než 2 % na celkovém objemu nákupu. Nákup od nich proběhne příležitostně, nebo jsou jen „v záloze“. U těchto dodavatelů je zapotřebí nákupy minimalizovat například tím, že vytvoříme nákupní katalogy s pevnými cenami, nakupujeme jednorázově (např. na půl roku) nebo pro tyto nákupy využijeme outsourcing, tedy svěříme je distributorovi (Červený, Hanzelková, Keřkovský a Němeček, 2013).

Jako názorný příklad se může uvést přehled dodavatelů strojírenské firmy na Obr. 2.4 Seřazení nákupního portfolia podle objemů, kde prvních 15 dodavatelů tvoří 85 procent celkového objemu nákupu a zbývajících 60 dodavatelů tvoří nevýznamný podíl. Ten představuje 15 % celkového objemu nákupu. Nejdůležitějšími obchodními partnery jsou první tři dodavatelé, jelikož každý z nich má více než 10 % a dohromady zaujímají více než 40 % z celkového objemu nákupu.

Pro klíčové dodavatele ze skupiny A a některé ze skupiny B se musí zvolit vhodná strategie – zachování, růst, pokles či ukončení spolupráce. Tuto strategii spolupráce je nutno aktualizovat minimálně jednou ročně. Je vhodné ji spojit s ročním hodnocením dodavatelů.



Obr. 2.4: Seřazení nákupního portfolia podle objemů

Zdroj: Červený, Hanzelková, Kečkovský a Němeček (2013)

2.2.4 Prosté srovnání předností a nevýhod

Obecnou představu výhodnosti dodavatelů nám předkládá metoda prostého srovnání výhod a nevýhod (viz Tab. 2.1). Záleží na volbě požadovaných kritérií. Do tabulky se zapíše znaménko + (plus) nebo 1 (jedna), pokud zkoumaný dodavatel danému kritériu vyhovuje. V opačném případě se uvede znaménko – (mínus) či 0 (nula). Výsledek hodnocení se zobrazí v součtovém řádku, kde jsou konečné součty předností jednotlivých dodavatelů. Nejvyšší hodnota označuje nejvhodnějšího dodavatele.

Tab. 2.1: Prosté srovnání předností a nevýhod

KRITÉRIUM	DODAVATEL		
	D1	D2	D3
Požizovací náklady	1	1	0
Provozní náklady	1	0	0
Dodací lhůta	0	1	1
Produktivita práce	1	0	1
Obtížnost obsluhy	0	0	1
Celkem výhod	3	2	3

Zdroj: Gros Ivan a Stanislava Grosová (2006)

Tato metoda je vhodná pro malý počet dodavatelů totožné suroviny. Získá se rychlý a zhrubý přehled o výhodách a nevýhodách dané nabídky, projevují se slabá místa hodnocených dodavatelů.

2.2.5 Komparační metoda

Jak je uvedeno ve zdroji Sociologická encyklopedie (2019) **metoda komparační** (jinými slovy **metoda srovnávací** či **metoda komparativní**) je založena na principu srovnávání či přirovnávání stejných jevů k sobě navzájem a o uvažování jejich podobností a rozdílností. Je to výzkumný proces, přístup, systém či dílčí postup postavený na principu komparace. V souvislosti s použitím této metody jako základní metody sociologického empirického výzkumu se hovoří o komparativním výzkumu, komparativní proceduře nebo resp. komparativní sociologii.

Komparační metoda zpravidla zahrnuje dle Sociologická encyklopedie (2019):

- a) specifikaci předmětu srovnávání;
- b) vymezení srovnávaných vlastností;
- c) posouzení komparability (srovnatelnosti, kdy se srovnávají jevy stejného řádu, nesouměřitelné nebo alespoň příbuzné);
- d) určení konkrétních technik srovnávání;
- e) způsob zhodnocení získaných informací a systematiku výstupů.

Komparační metoda je používána k hledání kauzálních a funkčních souvislostí a následností, popř. k prognóze a predikci. Je chápána jako forma testování hypotéz. Komparační metoda používá statistické postupy a běžné logické operace. Pro statistické komparativními postupy bývá používán pojem komparativní analýza a pro označení výstupu komparativní studie.

2.2.6 Scoring-modely volby dodavatelů

Pro dosažení základních cílů logistiky a dosažení požadované úrovně dodávky materiálu je nutno řešit jeden ze základních marketingových úkolů každého nákupu, a tím je volba dodavatele. Spolehlivý dodavatel a cena dodávaných materiálů významně rozhodují o úspěšnosti podniku a jeho postavení na trhu.

Jak uvádí Lukoszová (2004, s. 77) „volbu dodavatele v rámci procesního řízení podniku proto zpravidla považujeme za součást marketingových procesů nákupu, i když jejich vliv na navazující logistické procesy je nesporný.“

Materiálové dodávky dodavatelů výrazně ovlivňují produkci odběratele v těchto bodech:

- určuje kvalitu výstupní produkce;
- ovlivňuje nákladovost a cenu výstupů výroby;
- ovlivňuje pohotovost dodávky, tedy její včasnost, spolehlivost, flexibilitu, ucelenost a rychlost.

Aby byla zajištěna plynulost a efektivnost nákupu, je třeba mít k dispozici více potencionálních dodavatelů. V případě změny situace či zvažování výhodnosti spolupráce se stávajícím dodavatelem má podnik možnost obrátit se na náhradního dodavatele. Také závislost na jediném dodavateli zadává příležitost ke zvyšování cen nebo změnám podmínek v dodávkách.

Během výběru dodavatelů by se pracovník nákupu měl vyhnout spoléhání na sympatické osoby či důvěrné vztahy se známými. Také náhlá rozhodnutí a pozastavení průběžného vyhledávání informací o potencionálních dodavatelích by neměl připustit.

Jak uvádí Lukoszová (2004) efektivním způsobem volby dodavatelů se jeví metoda scoring-modelů, která patří do nástrojů kvantitativního vyhodnocování jednotlivých dodavatelů. Předem se musí stanovit požadovaná kritéria:

- spolehlivost dodávky (celistvost dodávky, dodání ve stanovený čas na požadované místo);
- cena (nemá být samostatně posuzována od ostatních kritérií);
- kvalita dodaného materiálu (dle požadovaných parametrů materiálových listů);
- rychlost dodávky;
- způsob platby (umožňuje uplatnění půjček a úvěrů);
- platební podmínky (preferují se dodavatelé s dlouhou splatností – 60 dnů), umožní to snížit náklady na pracovní kapitál;
- finanční zdraví dodavatele (další plnění uzavřených smluv);
- délka dodací lhůty;
- úroveň vztahů a přístup zaměstnanců (komunikace, ochota a vstřícnost);

- záruka a servis (z hlediska množství, hodnoty odběru, rychlosti nákupu či způsobu placení);
- balení (značení zboží a způsob manipulace);
- vzdálenost dodavatele;
- vstřícnost a komunikace;
- dodržování BOZP, ochrany životního prostředí a etiky podnikání;
- systém řízení – vlastní certifikát ISO 9001 nebo jiný;
- potenciál k dalšímu rozvoji a zlepšování.

K základním informačním zdrojům pro vyhledávání a průběžné vyhodnocování jednotlivých dodavatelů se řadí jak tvrdí Lukoszová a kolektiv (1999):

- evidence o výkonech dodavatelů (příjem dodávek, operativní evidence nákupu, fakturace);
- osobní kontakty (přátelé, známí a kolegové z jiných podniků);
- zprávy z obchodních jednání;
- odborné komory;
- odborné časopisy, regionální katalogy;
- poradenské firmy;
- výstavy či veletrhy;
- inzeráty a reklamy dodavatelů (prospekty, letáky, brožury a katalogy).

Na základě získání dostupných informací je každý dodavatel ohodnocen u všech kritérií. Pak k jednotlivým kritériím jsou přiřazeny váhy podle pořadí důležitosti. Celkové hodnocení je vytvořeno pomocí váženého aritmetického průměru. Výsledné hodnocení se srovnává s maximálně možným dosažitelným množstvím bodů, podle těchto výsledků dochází k třídění dodavatelů. Pro další spolupráci jsou vybráni dodavatelé, kteří dosáhnou nejvíce bodů.

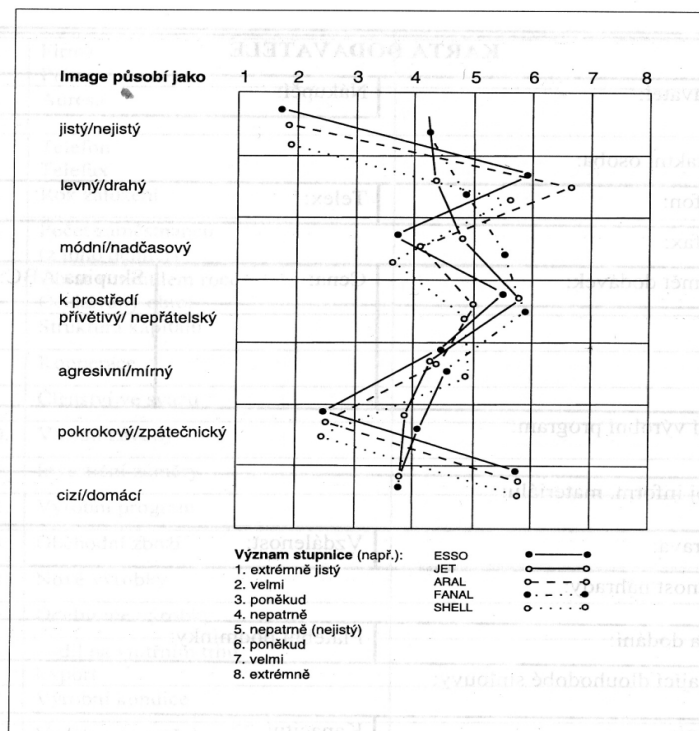
Typický příklad scoring-modelu je uveden v tabulce 2.2 Scoring-model pro hodnocení dodavatelů, jehož pomocí jsou hodnocena jednotlivá kritéria dodavatelů. Na konci tabulky je vyjádřeno celkové hodnocení a pořadí úspěšnosti hodnocených dodavatelů X, Y a Z.

Tab. 2.2: Scoring-model pro hodnocení dodavatelů

HODNOTÍCÍ KRITÉRIUM	DODAVATEL	X	Y	Z
A. Jakost				
* váha 45				
* počet bezchybných dodávek z celkového počtu třiceti		22,0	25,0	18,0
* podíl v %		73,3	83,3	60,0
BODY (podíl krát váha)		33,0	37,5	27,0
B. Cena				
* váha 30				
* průměrná cena za posledních třicet dodávek v Kč		160,0	180,0	100,0
* reciproční index		62,5	55,5	100,0
BODY (index krát váha)		18,8	16,7	30,0
C. Spolehlivost				
* váha 25				
* celk. překroč. dodacích lhůt za posl. 30 dodávek ve dnech		190,0	105,0	160,0
* reciproční index		55,3	100,0	65,6
BODY (index krát váha)		13,8	25,0	16,4
CELKOVÉ HODNOCENÍ		65,6	79,2	73,4
POŘADÍ		3	1	2

Zdroj: Lukoszová Xenie (2004)

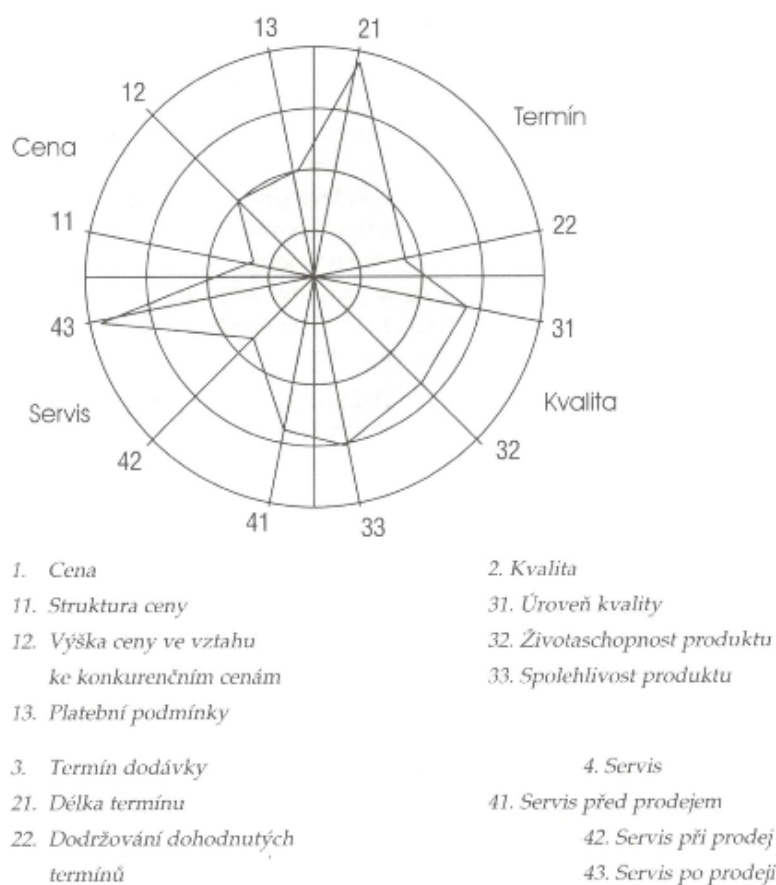
V grafickém znázornění scoring-modelu na Obr. 2.5: Porovnání image značek benzínu lze názorně porovnat jednotlivé charakteristiky image benzínových značek (TOMEK a TOMEK, 1996).



Obr. 2.5: Porovnání image značek benzínu

Zdroj: TOMEK, Gustav a Jan TOMEK (1996)

Dalším typem scoring-modelu je graf, který zobrazuje **celkovou výkonnost dodavatele**. Jeho soustředné kruhy odpovídají stupnici od hodnoty 0 až po hodnotu 4, minimum se nachází ve středu grafu. Čtyři kvadranty zobrazují jednotlivá hlavní kritéria, jako jsou cena, kvalita, termín dodávky a servis. Každé kritérium se rozděluje na dílčí kritéria, jejich počet není fixně stanoven. Každé kritérium se hodnotí dle konkrétního dodavatele a zanechá se do grafu. Všechna kritéria vytvoří geometrický obrazec v síti soustředných kruhů a jeho plocha odpovídá výkonnosti daného dodavatele viz Obr. 2.6: Hodnocení výkonnosti dodavatele (Lukoszová, 2004).



Obr. 2.6: Hodnocení výkonnosti dodavatele

Zdroj: Lukoszová Xenie (2004)

Neexistuje univerzální a vždy použitelný typ scoring-modelu. Každý podnik si jej vytvoří a používá dle konkrétní situace a zvolených požadavků. Fungování těchto modelů je založeno na stejném principu jako již výše zmíněné typy. Prioritu pro kvalitu výběrového rozhodování tvoří počet a druh zvolených kritérií (Lukoszová, 2004).

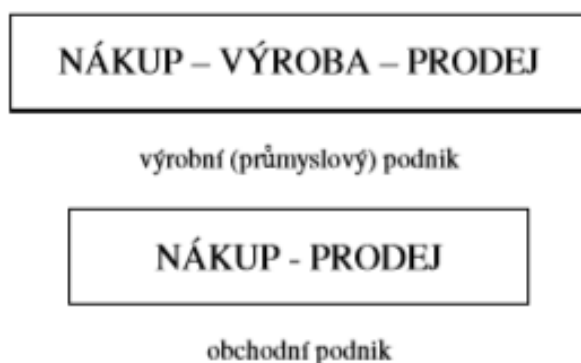
3 Teorie nákupního marketingu, výběru a hodnocení dodavatelů

V této kapitole bude věnována pozornost činnosti nákupu, jeho funkci a důležitosti jednak v logistickém řetězci, jednak v samotném podniku jako celku.

3.1 Nákup

Alena Oudová (2016, s. 20) uvádí: „Nákup lze charakterizovat jako soubor činností podniku, které jsou realizovány za účelem stanovení potřeby materiálových zdrojů přímo souvisejících s hlavní činností podniku a jejich obstaráním, dopravou, uskladněním a následným vydáním do spotřeby.“

Nákup patří mezi základní podnikové funkce bez ohledu na to, o jaký podnik se jedná. Zda podnik výrobní, obchodní nebo zabývající se službami. Z hlediska systémového pohledu je možno podnik rozčlenit do 3 subsystémů uvedených na Obr. 3.1: Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku.



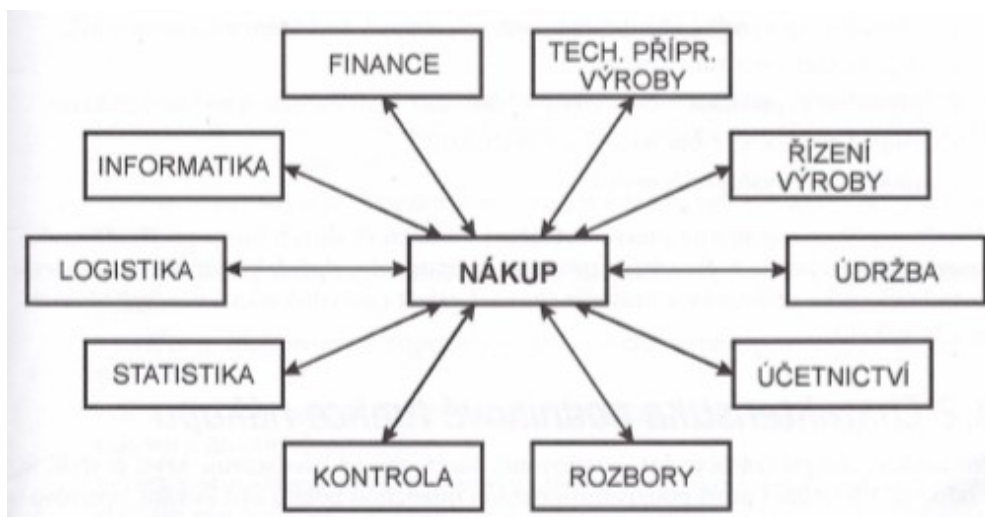
Obr. 3.1: Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku

Zdroj: Lukoszová Xenie (2004)

Nákupem se mohou označit všechny činnosti podniku, jejichž cílem je získání hmotných a nehmotných vstupů podniku. Ty jsou nezbytné pro další procesy ve výrobě. Ve většině firem má nakupování velmi významné a specifické postavení. Proto i mnoho majitelů firem deleguje nákup na management podniků jako jednu z posledních aktivit a většinou si ponechává kontrolní roli v této oblasti řízení firmy. Řízení nákupu výrazně ovlivňuje výsledky činnosti firmy. Jeho úspěšné zvládnutí představuje:

- dokonalý přehled o potřebách organizace (přehled surovin);
- pružnou analýzu trhu;

- efektivní spolupráce s dodavateli;
- intenzivní komunikace oddělení nákupu s ostatními útvary podniku jako je například útvar financí, informatiky, logistiky, statistiky, kontroly, rozborů, účetnictví, údržby, řízení výroby a technické přípravy výroby (viz Obr. 3.2);
- účelné řízení nákupního procesu.



Obr. 3.2: Vzájemná komunikace oddělení nákupu s ostatními útvary podniku

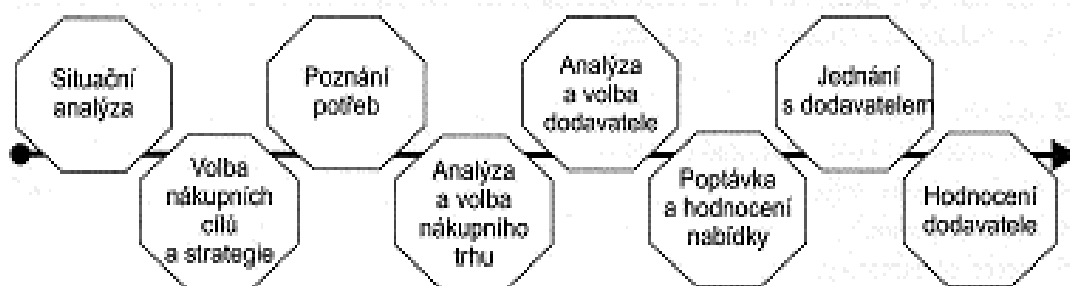
Zdroj: Lukoszová Xenie (2004)

Primárním úkolem nákupu je zajištění efektivního chodu základních výrobních a nevýrobních procesů materiálem, surovinami, výrobky a službami v dostatečném množství, potřebné kvalitě, požadovaném čase a místě. Nákupčí musí včas a co nejpřesněji zajistit úroveň podnikových zásob v závislosti na dynamický vývoj poptávky, sledovat a koordinovat dodávky zásob, dohlížet na úroveň kvality nakupovaných surovin (Nenadál, 2006).

3.2 Nákupní marketing

Autoři Tomek a Hofman (1999) charakterizují nákupní marketing jako funkční soubor aktivit na „vstupu“ firem v tržně vyspělých zemích. Podnikový logistický řetězec začíná nákupním marketingem a končí marketingem na straně prodeje. Ve směru dodavatel – nákup – výroba – prodej probíhá hmotný pohyb. Opačným směrem proudí informační tok, tzn. od marketingu na straně prodeje k nákupu (odběratelé – marketing – prodej – příprava výroby – výroba – nákup – dodavatelé). Obě hranice logistického řetězce mají společné funkce. Jejich úkolem je propojení vnějšího tržního prostředí s vnitropodnikovým prostředím. Předpokladem úspěchu obou hraničních funkcí je důkladné poznání tržních partnerů a průběžná komunikace s nimi.

Jak uvádějí Tomek a Vávrová (2007) činnosti nákupu lze označit jako realizaci nákupního marketingu v případě, kdy se uplatní marketingové přístupy ve všech fázích nákupního procesu, počínaje stanovením nákupní strategie, přes poznání potřeb až po hodnocení dodavatele. Moderní materiálový management vyžaduje uplatnění všech prvků manažerského kruhu na strategicko-taktické i operativní úrovni. Na základě toho je možno stanovit jako východisko řešení této problematiky model nákupního marketingu, jak je uveden na Obr. 3.3: Zjednodušený model nákupního marketingu.



Obr. 3.3: Zjednodušený model nákupního marketingu

Zdroj: Gustav Tomek a Věra Vávrová (2007)

Počátky marketingu sahají do padesátých let minulého století, kdy se zaváděla hromadná výroba a převládala silná orientace na výrobu a prodej. Širší uplatnění marketingu jako podnikatelské filozofie orientované na zákazníka nastalo v jednotlivých tržních ekonomikách. Na konci padesátých let se změnil trh prodávajícího na trh kupujícího. Již tehdy bylo požadováno zaměření nabídky na potřeby poptávajících.

V šedesátých létech dochází ve vyspělých zemích k rozvoji průmyslové infrastruktury a k převaze nabídky nad poptávkou, stále více se provádí cenové porovnávání. Začínají se formulovat modely nákupního procesu, a to pracemi Levitta, který poukazuje na tržně orientovanou definici obchodní činnosti. Levitt jako první rozlišuje tři nákupní situace: první nákup, modifikovaný a opakovaný nákup.

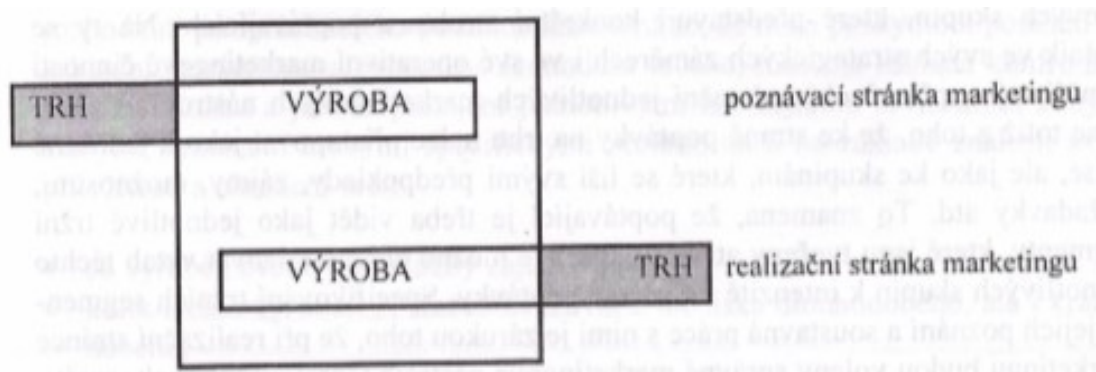
Sedmdesátá léta se vyznačují uvědoměním si důležitosti nákupu na hospodářském výsledku podniku. Dále dochází k rozpracování modelu nákupního procesu organizací. Mezi nejznámější modely tohoto období patří např: model Robinsona a Farise nebo Ozanův a Churchillův model.

Samotný termín nákupní marketing je spjat s novými modely nákupního procesu, které byly vypracovány v 80. letech. Zde patří Moelerův model, dyadický model, interakční model či všeobecný model nákupního chování organizací (Lukoszová, 2004).

Schulte (1994) uvádí, že v 90. letech dominují náročné koncepce nákupu, kde nákupní marketing v oblasti prodeje se zabývá nákupním trhem a dodavateli. V této době dochází i k výraznému rozvoji logistiky nákupu.

Autoři Tomek a Tomek (1996) se shodují v tom, že nákupní marketing se od 90. let zaměřuje hlavně na dodavatelský trh. Různorodost trhů, složitost strategií i rozmanitost vnějších a vnitřních vlivů vyžadují, aby v praxi nákupní marketing uplatňoval celou řadu nástrojů, které odpovídají podmínkám vnějšího i vnitřního prostředí. Široká škála těchto marketingových nástrojů vyžaduje jejich roztřídění podle objektu zaměření.

Promítne-li se na nákupní marketing jako filozofie a systém funkcí do podnikatelské činnosti, pak všechny marketingové aktivity mohou být charakterizovány dvěma pohledy – jako stránka poznávací a stránka realizační. Dvojí pojetí marketingu je zobrazeno níže na Obr. 3.4. Nákupní marketing na jedné straně představuje pro podnikatele nepřetržité sledování trhu, a na straně druhé soustavné a neustálé uspokojování požadavků trhu. Tím dochází k realizaci marketingové koncepce podniku. Nákupní marketing představuje integrující roli mezi trhem a jednotlivými podnikovými útvary, jednotlivými stupni podnikového řízení apod.



Obr. 3.4: Poznávací a realizační stránka marketingu

Zdroj: Gustav Tomek a Jan Tomek (1996)

Poznávací stránku nákupního marketingu lze chápat jako komplexní výzkum nákupního trhu, čili trhu dodavatele. Jde o trvalou analýzu všech poptávajících, konkurence, celého okolí, ve kterém podnik působí, ale i jde o neustálé hodnocení vlastních silných

a slabých stránek. Výsledkem poznávací stránky marketingu jsou marketingové prognózy a segmentace trhu. Dalším cílem je získání aktuálního pohledu na vnitřní a vnější faktory podniku.

Marketingové prognózy charakterizují proniknutí na trh. Měly by odpovídat na dotazy z daného oboru podnikání, kolik činí celková kapacita trhu nebo jaký podíl trhu je obsazen jinými podnikateli. Z hlediska vlastní firmy by měly být schopny vypovídat o vlastní kapacitě (množství výrobků, objemu služeb) a velikosti kapacity vzhledem k možnostem skutečného trhu.

Synek (2011) tvrdí, že segmentace trhu představuje konkrétní strukturu poptávajících. Na ně se podnik ve své operativní marketingové činnosti zaměří a jim přizpůsobí marketingové nástroje. Specifikace tržních segmentů, jejich poznání a soustavná aktualizace zajišťuje při jejich realizaci správnou volbu marketingových nástrojů (správný výrobek, správná cena, správná komunikace se zákazníkem, správná odbytová cesta a způsob prodeje).

V případě **realizační stránky marketingu** dochází k realizaci konkrétních trendů marketingové strategie a uplatnění nástrojů pro danou situaci nejvhodnější a nejúčinnější. Jde o volbu marketingového mixu, který se zvolí z rozsáhlého souboru marketingových nástrojů Tomek Gustav a Tomek Jan (1996).

3.3 Nákupní marketingový mix

Pro získání informací se v nákupu využívá marketingový mix, který je modifikován ze čtyřprvkové podoby na desetiprvkovou, která vytváří nákupní marketingový mix. Nástroji nákupního marketingového mixu, kterými odběratel působí na dodavatele, jsou (Tomek, 1999):

- **informační mix** představuje schopnost vytvořit a využít nákupní informační systémy při rozhodování odběratele, zahrnuje informace o výrobcích, službách, dodavatelích, cenách výrobků, platebních, dodacích a logistických podmínkách dodavatele;
- **komunikační mix**, někdy je taky označován jako „tržní“, představuje soubor nástrojů, které odběratel uplatňuje v komunikaci s dodavateli nebo mezi vnitropodnikovými útvary;
- **dodavatelský mix** umožňuje odběrateli zvolit optimální dodavatele, kteří jsou schopni perspektivní a dlouhodobé spolupráce;

- **konkurenční mix** je schopen identifikovat konkurenční situaci mezi dodavateli, volit optimálního dodavatele a rozhodnout o nákupní strategii, která může sledovat:
 - konkurenci;
 - volbu dvojice dodavatelů s možností aktuální změny;
 - prosazování nových řešení tržních vztahů;
 - objevování a získávání nových trhů;
- **cenový mix** znamená možnost provedení optimální cenové politiky nákupu, která nesleduje pouze cenu, ale zohledňuje celkové náklady a využití dodávky, předpokladem pro správné rozhodování o cenách jsou aktuální informace o výrobku, jeho kvalitě či konkurenčních produktech;
- **výrobní mix** se vztahuje k nakupovaným výrobkům, je spojován s rozhodnutím nákupu o optimální variantě nakupované suroviny, která tvoří základ pro finální produkt, dále o prodejnosti, nákladech a konkurenční schopnosti nových výrobků;
- **mix kvality** představuje schopnost zajistit kvalitu ve všech oblastech dodavatelsko-odběratelských vztahů a dodávky;
- **množstevní mix** zahrnuje činnosti spojené s dodávkou, výší a frekvencí realizované dodávky, tato rozhodnutí jsou součástí strategie řízení zásob;
- **termínovaný mix** časově usměrňuje průběh hmotných a informačních toků směrem k dodavatelům i mezi podnikovými útvary;
- **mix nákupních podmínek** představuje schopnost vyžadovat a realizovat optimální platební, dodací a logistické podmínky dodávek surovin ve vztahu k dodavatelům, ale i k odběratelům.

Podmínky fungování nákupního marketingu

Nezbytným předpokladem pro fungování nákupního marketingu v podniku je splnění těchto podmínek dle (Lukoszová, Grasseová a Menšík, 1999):

- vymezení funkcí, obsahové náplně činnosti nákupu a jeho postavení v podnikovém managementu musí být zajištěno TOP managementem;
- vyřešení organizačního uspořádání útvaru nákupu – stupeň centralizace či decentralizace nákupu;
- vytvoření nákupního informačního systému;

- profilace osobnosti nákupčího – nákupčí musí splňovat dovednosti a znalosti získané z teorie a praxe (v oblasti technické, obchodní, ekonomické, právní a psychologické);
- zohlednění komunikace mezi nákupem a ostatními podnikovými útvary;
- vytvoření pravidel vztahů s dodavateli;
- zhotovení nákupní marketingové strategie a taktiky;
- sestavení plánu nákupu a nástrojů jeho řízení;
- dodržování trendů nákupu.

3.4 Nákupní proces

Jak uvádějí Kotler a Keller (2013, s. 232) „*Patrik J. Robinson a jeho společníci identifikovali osm stádií nákupního procesu a nazvali je kupními fázemi. V situacích modifikovaného opakovaného nákupu nebo přímého nákupu mohou být některá stadia zkrácena či vynechána. Kupující má obvykle oblíbeného dodavatele nebo sestupně řazený seznam dodavatelů.*“

Jedná se o tyto kupní fáze nákupního procesu dle Kotler a Keller (2013):

Fáze 1: Rozpoznání problému

Nákupní proces ve firmě začíná tehdy, vznikne-li problém či potřeba, která bude řešena nákupem služby nebo výrobku. Tento požadavek vzniká na základě interního nebo externího podnětu. Interním podnětem může být vývoj nového výrobku a jeho uvedení na trh, stejně jako rozbité zařízení vyžadující náhradní díly. Nebo dosavadní nakupovaná surovina se jeví jako nevyhovující a podnik musí vyhledat jiného dodavatele, nižší ceny nebo lepší kvalitu materiálu.

Fáze 2: Obecný popis potřeby

Požadavek je definován obecnou charakteristikou a požadovaným množstvím nakupovaného zboží. U standardních položek je to jednoduché, u složitějších a strategicky významných položek musí nákupčí při specifikaci požadovaných vlastností, jako je cena, trvanlivost či spolehlivost úzce spolupracovat s pracovníky jiných podnikových oddělení. V této fázi mohou být nápomocni i dodavatelé, kteří poskytnou informace týkající se vlastností či fungování daného výrobku.

Fáze 3: Specifikace hledaného výrobku

V této fázi dochází ke stanovení technických parametrů materiálů. Pomocí **Analýzy hodnoty výrobku** (product value analysis – PVA) technický tým zpracuje projekt, jehož cílem je snižování nákladů v průběhu výroby. Dochází k optimalizaci a standardizaci v procesu výroby.

Fáze 4: Vyhledání dodavatelů

V tomto kroku dochází k vytipování, vyhledávání a konkrétnímu výběru dodavatele. To se děje pomocí firemních adresářů, obchodních inzercí, internetu, veletrhů a jiným způsobem. Pokud jde o první nákup, vyhledávání informací o novém dodavateli je náročnější.

Fáze 5: Vyžádání nabídek a hodnocení dodavatele

Kupující vyzve vytipované dodavatele k podání nabídek nebo dochází k osobním jednáním s jednotlivými prodejci. Jedná-li se o složité či finančně nákladnější položky, vyžadují odběratelé písemné a detailnější návrhy. Ty by měly být marketingovými dokumenty vyjadřujícími hodnotu a přínosy pro kupujícího. Po vyhodnocení zaslaných nabídek jsou někteří dodavatelé vyloučeni a další si kupující pozve k osobnímu jednání. Ústní prezentace mají za úkol vzbudit důvěru a zdůraznit přednosti dané nabídky před konkurencí.

Fáze 6: Výběr dodavatele

Před konečným výběrem dodavatele nákupčí specifikuje žádoucí znaky dodavatele a označí jejich relevantní důležitost (váhu). Výběr a hodnocení atributů se liší podle typu nákupní situace. Pro objednávky běžných výrobků jsou důležité pověst dodavatele, cena a spolehlivost dodávek. U technicky složitějších výrobků se preferují 3 základní atributy: pružnost dodavatele, technický servis a spolehlivost výrobku. U speciálních případů nákupů jako je např. výběr počítačového systému jsou nejdůležitější cena, spolehlivost výrobku, spolehlivost služeb, pověst dodavatele a jeho flexibilita.

V této fázi se rozhoduje i o počtu dodavatelů. Současným trendem je, aby vybraní dodavatelé byli zodpovědní za větší portfolio součástek, zlepšovali svou kvalitu a výkon. Nedílnou součástí požadavku na dodavatele je každoroční snižování ceny jejich dodávek o určité procento.

Fáze 7: Specifikace procesu objednávky

Obsahem konečné objednávky, která je vystavena odběratelem vybranému dodavateli, je uvedení dohodnutých technických specifikací, ceny, množství, očekávaného termínu dodávky, podmínek záruky, postupu při odmítnutí přijetí vadných dodávek atd.

Mnoho průmyslových podniků si nákladná zařízení, jako jsou nákladní automobily či výrobní stroje, nenakupují, ale pronajímají. Tím nájemci získávají mnoho výhod: lepší servis, nejnovější modely, uchování kapitálu i daňové výhody. Naproti tomu pronajímatelé díky tomuto pronájmu pak často dosáhnou vyššího čistého zisku a mají šanci prodávat i zákazníkům, kteří si nemohou dovolit jednorázový nákup.

V případě údržeb, oprav a provozu si zákazníci volí spíše blanketové kontrakty než periodické nákupní objednávky. Blanketový kontrakt zajišťuje dlouhodobý vztah, v němž se dodavatel zavazuje zásobovat kupujícího podle potřeby po určené časové období a za dohodnuté ceny. Tento systém svazuje pevněji dodavatele s odběratelem. Pro dalšího nového dodavatele je obtížné tento svazek narušit, pokud nenabídne výhodnější cenu, kvalitu nebo služby.

Fáze 8: Zhodnocení výkonu

V této fázi kupující periodicky vyhodnocuje výkon určitého dodavatele. Zhodnocení výkonu dodavatele za minulé období může kupujícího vést k pokračování spolupráce, modifikaci nebo ukončení vzájemného vztahu.

Mnohé firmy zavedly motivační systémy odměňování pro své nákupní manažery za dobrý výkon nákupu. Jsou odměňováni podobným způsobem jako prodejní manažeri, kteří dostanou odměnu za dobré prodejní výsledky. Tyto nákupní systémy vedou pracovníky nákupu ke zvyšování tlaku na dodavatele ve snaze dosažení co možná nejlepších nákupních podmínek (Kotler a Armstrong, 2014).

Charakter nákupního procesu lze rozlišit dle typu nákupních situací. Dle autorů (Gros a Grosová, 2016) těmito typy se rozumí:

- **běžný, opakovaný nákup** – je vytvořen na základě stabilní poptávky, kupující nemění požadavky na druh nakupovaného materiálu, ke změnám dochází pouze v množství, ceně a dodacích termínech. Objednávky se vystavují standardnímu dodavateli,

se kterým je uzavřen dlouhodobý kontrakt. Distribuční řetězec je již navržen, ověřena jeho funkčnost, průběh dodávek se řídí dle ustáleného postupu;

- **modifikovaný nákup** – vzniká v situaci, kdy odběratel požaduje změny v konstrukci dodávaných dílů, v kvalitě, v manipulačních prostředcích či způsobu balení. Nákupní procesy se stávají složitějšími, musí se do nich zapojit více útvarů. V případě, že původní dodavatel není schopen vyhovět změnám, je nutno vyhledat jiného dodavatele;
- **nový nákup** – jedná se o suroviny, které jsou prvně nakupovány. Nákupní proces je velmi náročný na dostupnost informací a na rozhodování. Vybírá se nový dodavatel, se kterým podnik nemá zkušenosti, je nutno eliminovat a minimalizovat rizika.

Podle typu nákupní situace se liší i rozhodovací pravomoci. Čím méně běžná je nákupní situace, tím výše se posunují pravomoci v řídicí hierarchii (Gros, 2016).

3.5 Nákupní činnosti

Jak uvádějí (Macurová, Klabusayová, Tvrdoň, 2018) průběh nákupu lze popsat následujícími činnostmi:

- **věcná specifikace potřeb** – jedná se o konkrétní požadavek na pořízení surovin, které je zapotřebí nakoupit, jejich množství, v požadované kvalitě, možnost alternativy, je nutná spolupráce s oddělením chemiků, kteří navrhují recepturu výrobku;
- **stanovení velikosti potřeby a termínů dodání** – ve spolupráci s úsekem plánování, výroby a marketingu je nutno stanovit potřebné množství a potřebné dodací termíny s ohledem na logistické podmínky dodání (minimální množství dodávky, paletové balení) a skladovací prostory;
- **výběr dodavatelů** – představuje vyhledávání a mapování potencionálních dodavatelů, jejichž nabídky vyhovují specifikovaným potřebám nákupu, výběr nejvhodnějších dodavatelů;
- **vystavení a přezkoumání objednávky** – kontrola všech bodů objednávky, které souvisejí s procesem nákupu;
- **kontrola, přijetí a zaúčtování daného materiálu** – fyzická kontrola nakupovaného materiálu (druh, množství, počet palet), vystavení příjemky materiálu a další evidenční operace;

- **testování vzorku v laboratoři** – odběr vzorku a ověření jeho parametrů dle atestu (MSDS – bezpečnostní a materiálový list), uvolnění do výroby;
- **uskladnění** – transport materiálu z příjmového skladu do standardního skladu a zajištění správného uskladnění dle plánu pro jednotlivé komodity;
- **sledování spotřeby** – průběžná evidence a sledování spotřeby v elektronickém systému SAP, což je velmi důležité pro plánování dalších potřeb surovin. Optimálním plánováním dodávek se předejde nadměrným zásobám ve skladech či případům, kdy pochybí vstupní surovina pro výrobu. Proto je životně důležitá znalost rychlosti spotřeby, dodacích termínů a dostupnost jednotlivých surovin;
- **průběžné hodnocení dodavatelů** – úkolem pracovníků nákupu je provádění pravidelných hodnocení dodavatelů. Na základě tohoto zjištění lze porovnávat úroveň nabízených dodavatelských služeb a zlepšovat podmínky nákupu a optimalizovat jeho řízení.

3.6 Strategické nákupní otázky

Dle autorů (Macurová, Klabusayová, Tvrdoň, 2018) základní nákupní strategické otázky představují rozhodování o:

- materiálové variantě;
- rozhodnutí, zda vyrobit či nakoupit;
- portfoliu dodavatelů;
- výběru vhodných dodavatelů;
- volbě organizace nakupování;
- specifikaci logistických procesů při dodávkách materiálů.

Během řešení těchto otázek nákupu se provede **analýza nákupního trhu**, která je zaměřena na identifikaci dodavatelů nabízejících daný produkt, vývojové trendy mezi nabídkou, poptávkou a cenou, vyjednávací sílu dodavatelů a nákupní rizika, která se mohou objevit v procesu nákupu (ohrožení kapacit dodavatelů, riziko nedodržení požadované kvality, riziko zpoždění dodávek a jiné).

3.6.1 Rozhodování o materiálové variantě

Toto rozhodování probíhá již při přípravě receptury směsi nebo ve fázi technické přípravy, kdy probíhá spolupráce mezi odborníky z laboratoře, techniky a pracovníky nákupu. Zvažuje se vliv jednotlivých použitých složek na kvalitu materiálu, dostupnost, hospodárnost, bezpečnost, dodržování podmínek ekologie (legislativa – podmínky registrace nebezpečných látek – REACH) apod.

3.6.2 Rozhodování vyrobit či nakoupit

Autoři (Macurová, Klabusayová, Tvrdoň, 2018) zdůrazňují důležitost rozhodnutí, zda je výhodnější některé komodity nakoupit či vyrobit ve vlastní režii. Toto rozhodování se netýká výhradně materiálů, ale i některých činností (celní deklarace, doprava, úklid, právnické služby a jiné).

Jedná se o **outsourcing**, když daný podnik deleguje vybrané činnosti ze své vnitřní struktury na externí firmu, která se specializuje na provádění těchto operací.

Obráceným směrem probíhá **insourcing**, kdy podnik sám provádí činnosti, které v minulosti nakupoval.

Příkladem outsourcingu se jeví činnosti jako například předpovídání poptávky, nákupu, skladování, údržba strojů a zařízení, montáže výrobků, značení, balení, zkoušení jakosti, dopravy, účetní evidence, vývoj výrobků a technologií, stravování, úklid, ostraha a podobně.

Důvody pro outsourcing jsou:

- nedostatečné know-how;
- zlepšení jakosti produktů;
- malá opakovatelnost;
- zkvalitnění úrovně logistických služeb.

Při outsourcingu se objevují nová rizika:

- závislost na jednom dodavateli, a s tím možnost, že dodavatel nedodrží požadavky na daný produkt nebo dojde k výraznému navyšování cen;
- ztráta nebo zastarání know-how vybrané činnosti;

- vznik komplikací a nových transakčních nákladů (na objednávku, sjednání smluv, příjem, kontrolu, evidenci, řešení sporů, platební styk, vybudování komunikačních kanálů apod.);
- u některých forem outsourcingu vznikají rizika spojená s pohybem pracovníků cizích firem v areálu podniku;
- v případě outsourcingu dopravy k zákazníkovi může dojít k potlačení image podniku, když externí poskytovatel služby používá vozidla se svým logem a nikoliv s logem výrobce dodávaného produktu.

Dříve než se podnik rozhodne pro outsourcing, je nutno zvážit a identifikovat všechny náklady, přínosy a rizika, která s outsourcingem souvisejí. Také je zapotřebí, aby outsourcing byl ošetřen smlouvou o provádění služby a smlouvou o úrovni dodávané služby (Service Level Agreement). Ta slouží k prevenci výskytu konfliktů, k hodnocení poskytované služby a úpravě pravidel pro řešení situací, kdy není dodržena kvalita dodané služby či výrobku.

Jejím úkolem je vymezení:

- předmětu činnosti a hranice zodpovědnosti (pro přehlednost grafické znázornění v procesní mapě);
- definování měřítek pro kvalitu služby, měřicí body a cílové hodnoty;
- ochrana před únikem dat a eliminace rizik spojených s pohybem pracovníků cizích firem v podniku;
- smluvní úprava důsledků nedodržení kvality a případné odstoupení smluvních stran od smlouvy.

3.6.3 Rozhodování o portfoliu dodavatelů

Podle počtu dodavatelů, od kterých firma nakupuje stejný produkt, je možno zvolit strategii:

- jediného dodavatele (single sourcing);
- dodavatelského vějíře (multiple sourcing).

Jak tvrdí Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2018, s. 135) „o *nákup z jednoho zdroje se jedná tehdy, když se odběratel rozhodne pro jednoho dodavatele, přestože existuje více adekvátních dodavatelů a volba je možná. Tento dodavatel je zvolený a pečlivě prověřený.*

Má sice monopolní postavení, ale náročným výběrem lze riziko zneužití monopolu omezit. Tato strategie je založena na dlouhodobých vztazích a výhodou je snížení celkových nákladů na nákup.

O dodavatelském vějíři hovoříme tehdy, když existuje několik nezávislých zdrojů nákupu pro danou položku a nakupuje se od více než jednoho dodavatele. Speciálním typem zásobování z více zdrojů je nákup od dvou dodavatelů. Výhodou této strategie je minimalizace rizika při potížích dodavatelů, vytváří se konkurenční prostředí, které stlačuje ceny dodávek, lze vybrat nejlepšího dodavatele. Avšak nevýhodou jsou vyšší náklady z rozmanitosti (náklady na komunikaci s množstvím dodavatelů, náklady na audity a hodnocení dodavatelů, vysoké náklady na dopravu od mnoha dodavatelů, nestejnorodá kvalita a podobně).“

V mnoha případech neexistuje možnost volby mezi těmito dvěma variantami. Jde o situaci, kdy dodavatel má výlučný přístup k danému zdroji, tedy jedná se o tzv. výlučného dodavatele nebo dodavatel vlastní patent. U dodavatelů standardních produktů je větší možnost volby mezi nimi.

V Tab. 3.1 se uvádí přehled výhod a nevýhod nákupu z jednoho zdroje a z více zdrojů.

Tab. 3.1: Výhody a nevýhody nákupu z jednoho zdroje a z více zdrojů

	Nákup z jednoho zdroje	Nákup z více zdrojů
Výhody	<p>Potencionálně lepší kvalita z důvodu větší způsobilosti dodavatele a menší variability kvality.</p> <p>Snazší ověřování kvality.</p> <p>Snadnější komunikace a nižší transakční náklady.</p> <p>Nákladové efekty z opakovatelnosti.</p> <p>Dobrá znalost dodavatele.</p> <p>Snadnější spolupráce při vývoji nových produktů.</p>	<p>Možnost nižších cen z důvodu větší konkurence mezi dodavateli.</p> <p>Menší závislost na jednom dodavateli.</p> <p>Pružnost reakce při změně dodavatelů.</p> <p>Více zdrojů znalostí pro zlepšování produktu.</p>
Nevýhody	<p>Větší zranitelnost odběratele při poruše dodávek.</p> <p>Jediný dodavatel je více zasažen změnami poptávky.</p> <p>Dodavatel může vytvářet tlak na cenu, jestliže neexistuje jiný dodavatel.</p>	<p>Obtíže se získáváním oddanosti dodavatelů.</p> <p>Větší variabilita kvality.</p> <p>Větší náklady na hodnocení dodavatelů a komunikaci s dodavateli.</p> <p>Obtíže při dosahování úspor z rozsahu.</p> <p>Dodavatelé jsou méně ochotni investovat do nových procesů.</p>

Zdroj: Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2018)

3.6.4 Potřeby nákupu a výběr dodavatelů

Každá organizace by měla mít vytvořený standardizovaný postup pro výběr a hodnocení dodavatelů ve formě strukturovaného dokumentu. V souladu s normou ČSN ISO 9001 (2009) je nutnou podmínkou pro certifikování systému řízení, že dodavatelé musí být hodnoceni a vybíráni podle jejich schopností dodávat produkt v souladu s požadavky organizace. Musí se stanovit kritéria pro jejich volbu, hodnocení a opakované hodnocení. Musí být udržovány písemné záznamy o výsledcích hodnocení a o všech následujících opatřeních, které vyplývají z hodnocení.

Výběru dodavatelů předchází stanovení potřeb nákupu a formulace poptávky. Požadované vlastnosti materiálu stanoví chemici či technologové a za úplnost a věcnou správnost poptávky jsou zodpovědní pracovníci nákupu (Čujan a Málek, 2008).

Jednou z nejdůležitějších funkcí nákupu je výběr dodavatelů. Aby byl dosažen efektivní výběr, musí se zvolit vhodná kritéria hodnocení dodavatelů. Špatnou volbou dodavatelů se ovlivní celkové hospodaření firmy. Vstupy surovin mohou být dražší, než je zapotřebí nebo se nakupují nekvalitní výrobky. (Málek a Čujan, 2008)

Jak uvádí (Červený, Hanzelková, Keřkovský a Němeček, 2013) výběr dodavatelů závisí na strategických cílech, možnostech a typu organizace.

Pokud je zvolena **firemní strategie cost leadership**, výběr dodavatelů bude ovlivněn:

- dlouhodobými kontrakty, využíváním množstevních slev, nakupováním velkých objemů surovin;
- opakovanými výběrovými řízeními, vytvářením konkurenčního tlaku na dodavatele;
- velkým počtem dodavatelů, častými změnami.

Pokud se zvolí **firemní strategie diferenciace**, výběr dodavatelů se zaměří na:

- lokální dodavatele;
- dlouhodobou spolupráci;
- menší počet dodavatelů;
- dosaženou hodnotu nákupu, ne cenu.

3.6.5 Kritéria pro výběr a hodnocení dodavatelů

Jak tvrdí Macurová (2012) informace o současných dodavatelích je možno získat z různých zdrojů. Jedná se o finanční výkazy, kde jsou zobrazeny objemy nákupu jednotlivých surovin od dodavatelů za poslední období. V případě, že firma je držitelem certifikátu ISO 9001, má zaveden systém řízení jakosti a musí mít vytvořena kritéria pro výběr a schvalování dodavatelů.

Mezi tato kritéria se řadí například (Monczka a kol., 2016):

- **cena** – pokud dodavatel splňuje všechny požadavky specifikace výrobku a podmínek dodání, dostane přednost dodavatel, který nabízí nižší cenu;
- **kvalita** – bezchybné produkty, vstřícnost vůči návrhům na zvýšení kvality, spolupráce při plánování a řízení kvality;
- **platební podmínky** – je preferován dodavatel s delší splatností (60 dnů);
- **dodací podmínky** – je preferována parita DAP;
- **dodavatelská spolehlivost** – flexibilita, dodací pohotovost, dodržení objednaného množství;
- **dodavatelský servis** – podpora při uzavření smlouvy, záruky, příprava materiálu, balení, technická podpora;
- **systém řízení** – jestli má dodavatel zavedený systém řízení a je certifikovaný podle mezinárodních standardů ISO;
- **rozsah činností** – vlastní dodavatel svůj vývoj a výzkum (laboratoře);
- **inovační potenciál**;
- **komunikační a plánovací procesy**;
- **podíl na trhu, reputace a jiní zákazníci**;
- **kapacita** – zda je dodavatel schopen dodávat celá objednaná množství, optimálně se doporučuje využívat 2 % až 20 % kapacity dodavatele, aby nedocházelo k oboustranné závislosti.

4 Charakteristika výrobního podniku

Každá společnost podniká za účelem maximalizace zisku, seberealizace či uplatnění na trhu. Ať už jde o nejkonzervativnější, běžnou či moderní organizaci, všude můžeme najít určité prvky a určitou úroveň podnikatelského chování (Bělohlávek a kol., 2006).

Pro tento rozbor byl zvolen podnik, jež má po celou svou existenci velký vliv na město Odry a kde má také sídlo společnosti. Je jím **Semperflex Optimit s.r.o.** Počátky společnosti Semperflex Optimit s.r.o. spadají do roku 1866, což je již před 153 lety.

4.1 Historický vývoj

Jak uvádí Hubáček (2017) za prací do Oderského Optimitu se přistěhovala spousta obyvatel, a to zejména v poválečném období v roce 1946, kdy byla vysídlena většina německých obyvatel. Vznikala nová oderská komunita, která si utvářela nové sociální vazby, nové tradice a společné zájmy. Jedním z nejvýznamnějších se stala právě „Optimitka“. Nebyla v Odrách domácnost, která zde neměla někoho zaměstnaného, často ve firmě pracovaly celé rodiny. Lidé se potkávali v práci a utvářely se pracovní vztahy, které často přerůstaly ve vztahy osobní. „Optimitka“ nebyla jen výrobním závodem, ale měla i sociální charakter. Podporovala stavbu nových družstevních domů, zdravotního střediska, sportovišť a celkově rozvoj kulturního života. Lze říci, že se „Optimitka“ ve dvacátém století výrazně podílela na tvorbě nové podoby tohoto města. I přeložením koryta řeky Odry došlo k výrazné proměně části Oder.

Po „sametové revoluci“ každý s napětím a obavami sledoval dění v „Optimitce“. Nastalo období privatizace, redukce sortimentu výrobků a s tím i související propouštění zaměstnanců, což nebylo pro místní obyvatele a okolí příznivé. Také odštěpení některých částí výroby a změny majitelů „Optimitky“ podnítily neklid do dříve zavedených životních jistot. Dnes se může říci, že ony zmíněné jistoty se opět vrací.

V dnešní době patří Semperflex Optimit s.r.o. k jednomu z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v Moravskoslezském kraji. Když se na jaře 2015 otevírala nová výrobní hala, přáním majitelů bylo, aby se počet zaměstnanců Semperflexu Optimit vrátil k tisícovce a více, jak tomu bylo dříve. Toto se pozvolna naplňuje.

4.1.1 Předválečné období

Předchůdce dnešního podniku firma Schneck & Kohnberger se svým výrobním programem zaměřeným na gumotextil zaujímala v druhé polovině 19. století výjimečné postavení nejen v Odrách, ale i širokém okolí. Její průmyslová výroba se projevila i v sousedních Jakubčovicích a Mankovicích.

Výroba se zaměřovala na vložkoviny z alpaky, tkané vložkoviny, pružné šňůry a pásy. Na konci 19. století se výroba rozšířila o pružné pásy na kotníčkovou obuv, gumové vložky do obuvi, gumové šle a chirurgické zboží. Na začátku 20. století došlo k zavedení výroby řezaných nití.

V roce 1912 byl zde zaveden chemicko-technologický provoz a byla zahájena výroba hadic, podpatků, lisovaných výrobků, pryžových desek a těsnění. V roce 1915 byla významnou zakázkou výroba 2,5 milionů metrů stanových šňůr pro vojenské účely. Továrna byla prohlášena za válečně důležitý podnik chráněný Habsburskou monarchií až do odvolání či konce 1. světové války.

4.1.2 Meziválečné období

V roce 1922 se stal Optimit akciovou společností. Sortiment výrobků obsahoval výrobu míčů, nepromokavých plášťů, gumových punčoch, podvazkových pásů, korzetů, elastických obinadel. Díky kvalitě výrobků si akciová společnost Optimit udržela místo na světovém trhu a její obrát v této době činil okolo 30 milionů korun. Výroba se rozšířila i o klínové řemeny, profilové šňůry, chirurgické zboží, gumové čluny a lehátka, nafukovací matrace a polštáře. Produkty Optimit našly odbyt v Argentině, Brazílii, Kanadě, Mexiku, Palestině, Japonsku, Číně a v dalších zemích.

Specifickou kapitolu v dějinách akciové společnosti Optimit představovala výroba plynových masek v 30. letech. Požadavkem ministerstva národní obrany bylo, aby co nejvíce součástek gumových masek byla firma schopna vyrobit sama z domácích surovin a v požadované kvalitě. Plynová maska Antigaz byla používána v italské, belgické, španělské a argentinské armádě a lépe ochraňovala proti arzenu a alkalickým solím. Její výroba se soustředila do pobočky v Zubří. Pak následoval vývoj dokonalejšího typu Leyland, který vyhovoval požadavkům naší armády (Hubáček, 2017).

4.1.3 Optimit za 2. světové války

Továrna Optimit byla zabrána Němci v říjnu 1938. Výroba se během války nezastavila, neboť továrna byla vzhledem k svému specifickému výrobnímu programu stejně jako v období 1. světové války prohlášena za válečně důležitý podnik. V této době zaměstnávala na 900 dělníků a 100 úředníků. Omezil se sortiment výrobků, vymizelo spotřební zboží a byla zahájena výroba pro válečné účely, především pro Wehrmacht (Hubáček, 2017).

4.1.4 Optimit po 2. světové válce

„Optimitka“ ostřelováním nebyla výrazněji zasažena. Obnovit výrobu bylo jedním z prvořadých úkolů nových správců. Největší problém představoval nedostatek kvalifikovaných nebo zaučených pracovních sil. Kolektivní odsun Němců z Československa způsobil v Odrách po následném dosídlení naprostou změnu skladby obyvatelstva, která neměla s gumotextilní výrobou žádné zkušenosti. Bylo zřejmé, že bez německých specialistů, jakým byl např. poradce gumotextilních oddělení, kartonážní odborník, odborník na tkalcovské stavy či laborant, se obnovení provozu továrny neobejde.

V poválečných letech došlo k těsné spolupráci firmy Optimit Odry a národního podniku Fatra Napajedla. Vzhledem k vzájemnému sbližování a zamezení konkurence obou podniků došlo k vzájemné dohodě o rozdělení výrobního programu obou gumáren. Fatra předala Optimitu výrobu hadic, fotbalových duší a lepených hraček. Optimit předal Fatře gumování textilu, výrobu lisovaných dutých předmětů a výrobu stříkaného zboží. Z rozhodnutí ministerstva průmyslu byl v roce 1946 závod Optimit Odry přiřazen jako pobočný podnik do národního podniku Fatra Napajedla. Toto začlenění přineslo vysoký rozvoj výroby a zlepšení organizace a řízení všech odborných útvarů v Odrách. Novinkou bylo také zavádění pásové výroby. K zřízení samostatného národního podniku Optimit Odry došlo v červnu 1949 (Hubáček, 2017).

4.1.5 50. – 60. léta 20. století

Toto období bylo spojeno s dalším rozvojem a budováním podniku Optimit. Pracovalo se na naplnění plánů 1. pětiletky, k tomu přispívala socialistická soutěž, která byla zaměřena na podporu výroby, šetření energie a kvalitu výrobků. Rozvíjela se údernické hnutí a zlepšovatelské úsilí. V souladu s reorganizací průmyslu docházelo k začlenění podniku do výrobně hospodářské jednotky Rudý říjen národního podniku Gottwaldov. Přesto

si zachoval vysokou míru samostatnosti a nadále se řadil mezi nejlepší gumárenské závody v Československu.

Padesátá léta se jevila etapou provádění stavebních akcí uvnitř i vně továrny. Uvnitř to byla například výstavba závodní jídelny, mezi stavby vně závodu patřily především jesle a autobusové nádraží nedaleko závodu. Mladé manželské páry a rodiny s dětmi závod podporoval ve stavbě rodinných domů formou půjček z podnikového fondu pracujících. Jednu z dalších zaměstnaneckých výhod představovalo rekreační středisko v Trojanovicích, kde mohli objekt využívat celoročně k rekreaci nejen zaměstnanci Optimitu, ale i ostatních chemických podniků Severomoravského kraje.

V roce 1956 se dočkal národní podnik Optimit velkého ocenění, když získal titul „nejlepší exportní závod“. Z exportu plynoucí devizové prostředky vynakládal závod na nákup kvalitních surovin a modernizaci výrobní technologie. Byla zahájena modernizace válcovny a výstavba pětietážové budovy, do níž byla přenesena výroba dekorovaných míčů, tenisových míčů, zdravotního zařízení, zavařovacích kroužků a hraček. Stoupal index hrubé výroby, a s tím i počet pracovníků. V roce 1965 vzrostla hrubá výroba oproti roku 1946 téměř desetkrát a počet zaměstnanců se zdvojnásobil.

Významnou funkci zastával i Závodní výbor ROH, který se zaměřil na kulturní rozvoj společenského života oderských zaměstnanců. Byly zajišťovány tuzemské i zahraniční pobyty zaměstnanců pomocí přidělených rekreačních poukazů a byl zakoupen objekt Spálovského mlýna v údolí řeky Odry, který byl určen pro pořádání dětských táborů (Hubáček, 2017).

V roce 1964 začíná fungovat v Československu SVAZARM, sdružující velký počet zájmových organizací. Součástí oderské organizace byl i Klub sportovního potápění, který využil existence gumárenského závodu pro omezenou výrobu neoprenových obleků na bázi mikroporézních desek z podniku Optimit. Byly vyráběny tři velikosti obleků s vodotěsnými kapucemi a obuví. Zájem byl o ně veliký, protože se v roce 1966 jednalo o jedinou výrobu potápěčských neoprenů v tehdejší východní bloku. Zakázky na neoprenové obleky přicházely i z Polska a NDR. Celkem bylo vyrobeno na 1700 kusů obleků, ale po normalizačním procesu v srpnu 1968 se situace zkomplikovala a o dva roky později se ojedinělá výroba zcela zastavila. Vzor obleku viz foto na Obr. 4.1: Neoprenový potápěčský oblek vyroben ve firmě Optimit .



Obr. 4.1: Neoprenový potápěčský oblek vyroben ve firmě Optimit

Zdroj: Hubáček (2017)

4.1.6 70. – 80. léta 20. století

Toto období bylo pro podnik Optimit i celé město Odry velmi důležité. Vzhledem k stále větší specializaci na pryžové hadice a mikroporézní pryžové profily došlo k zúžení sortimentu (lisovaná technická pryž a plovací pásy) a k útlumu jeho výroby. Pro výrobu mikroporézních profilů byla v sedmdesátých letech zřízena nová linka pro kontinuální vulkanizaci v solné lázni. Modernizace výroby se týkala především produkcí hadic. Byly navrhovány nové výrobní technologické postupy. Díky novým zařízením byla zavedena výroba hadic pro zvlášť vysoké tlaky. Výroba vysokotlakých i nízkotlakých hadic ve velkých délkách si vyžádala pro svou produkci změnu používaných trnů. Ocelové trny byly nahrazeny ohebnými trny a byla zahájena výroba hadic z plastických hmot, které se vyráběly kontinuálním způsobem na moderní lince.

Celé tohle období souviselo se zaváděním moderních technologií v nové výrobně hadic, z nichž byla výroba přenesena do nově vystavěné prostorné haly a s novými postupy výroby nízkotlakých přízových hadic a mikroporézních profilů. Významné místo ve vyráběném sortimentu si vydobily izolační fólie Optifol, které byly doplněny o nové výrobní varianty.

S uvedenými inovacemi technologií souvisely také stavební investice, které vyvrcholily výstavbou nové výrobní hadic. Předpokládané náklady 296,5 milionů korun představovaly největší investici v dějinách podniku. Nová výrobní hadic byla slavnostně otevřena a uvedena do provozu 1. dubna 1984 za účasti představitelů hospodářských a politických orgánů, ale i dodavatelských organizací. Její výstavba trvala osm let. Součástí projektu bylo i přeložení koryta řeky Odry, přeložka státní silnice, rozšíření železniční vlečky, výstavba nákladové vrátnice, požární zbrojnice, rozvodů energií a nové horkovodní kotelny. Areál továrny se modernizoval při zachování provozu. Výstavba postupně proměňovala podobu závodu a také tvář města Odry. Její součástí byla i modernizace stávajících zařízení, technologií a výrobních postupů (Hubáček, 2017).

Do nové výrobní hadic bylo pořízeno technologické zařízení v hodnotě 52 milionů korun. Navržená technologie v nově vystavěném provozu byla progresivní jak z hlediska výroby, tak kvality a sortimentu výrobků. Technologické vybavení zajistilo 53 strojírenských podniků. Vzhledem k velikosti dodávek a množství dodavatelů technologického vybavení představovala tato stavba dvoutážové budovy s celkovou využitelnou plochou 32 000 m² mimořádně složitý úkol. Vzhledem k fungování nové výrobní hadic stoupla výroba téměř dvojnásobně. Pro výrobu hadic pro hydrauliku a benzín byl nejvíce používán výrobní postup na ohebných trnech. U hadic pro svářecí plyny a propan-butan byla zaváděna technologie bez použití konfekčních trnů s následnou vulkanizací v olověném plášti. Další druhy hadic byly vyráběny beztrnovou technologií s vulkanizací ve vodní lázni, jiné se vyráběly z plastů a trubek, které nevyžadovaly vulkanizaci. K mimořádně technologicky náročným sortimentům ve výrobě patřila hadice pro velmi vysoké tlaky, profily s výztuží a kontaktním lepidlem nebo trubice pro vedení vzduchotechnických brzd. Ještě na počátku 90. let vyráběl Optimit na 4500 výrobků. K jeho největším tuzemským odběratelům patřily strojírenské firmy Technometra Praha, Vlárské strojírný Slavičín, Agrozet, automobilové firmy Škoda Mladá Boleslav, Liaz, Karosa a Tatra Kopřivnice.

V tomto období se počet zaměstnanců pohyboval okolo 2 000. Zajímavostí bylo, že v 80. letech se vedení podniku rozhodlo zapojit do výrobních procesů také zahraniční pracovníky. Dle mezivládní dohody nastoupilo 40 pracovníků z Vietnamu. Poté je vystřídali kubánští pracovníci.

Na přelomu 80. a 90. let minulého století vyvstal požadavek na další přehodnocení výrobního programu. Výroba hadic, která byla masivně podpořena na přelomu 70. a 80. let

novou halovou budovou i technologickým zázemím, zůstala hlavním výrobním programem (Hubáček, 2017).

4.1.7 90. léta 20. století

Nové společenské poměry v polistopadovém Československu se odrazily také v podniku Optimit. Právním nástupcem národního podniku Optimit se od 1. ledna 1991 stala akciová společnost Optimit se sídlem v Odrách. Zároveň bylo zavedeno divizní uspořádání organizační struktury akciové společnosti s novými ekonomickými pravidly. Ty vedly k podpoře podnikatelského charakteru jednotek vytvořených podle druhů výrobních sortimentů.

Byly zavedeny nové řídicí systémy pro řízení jakosti a spotřeby energií. Došlo rovněž k budování počítačové sítě. Zpočátku bylo nově instalováno 22 počítačů na vybraných úsecích. Také nevyužité prostory byly nabídnuty k pronájmu místním soukromým firmám – klempířům, instalatérům a podobně.

Pro výrobu průmyslových hadic byla zakoupena licence a technologie od dánské firmy Codan, kterou se podařilo během jednoho roku úspěšně zavést do provozu. Novou technologií bylo zhotoveno více než 1 milion metrů průmyslových hadic v hodnotě přesahující 35 milionů Kčs. Výroba dosahovala hodnoty téměř 756 milionů korun, odbyt byl jen o něco nižší. Narůstajícím problémem se jevíly pohledávky u podniků v tuzemsku i zahraničí. V průběhu roku bylo po lhůtě splatnosti pohledávek na 43 milionů korun. Do konce roku dosáhly pohledávky až k 59 milionům korun. Vlivem vysokých pohledávek a rozsáhlých investic do obnovy technologie byly hospodářské výsledky horší než v minulých letech. Z vnějších vlivů se na výsledku hospodaření výrazně promítlo embargo vývozu do Jugoslávie v hodnotě asi 100 milionů korun, stagnace na domácím trhu a nízký prodej na východoevropském trhu (Hubáček, 2017).

Aby byl další vývoj společnosti příznivější, vyvinula akciová společnost jednání k získání zahraničního partnera pro kapitálovou účast na dalším rozvoji podniku, zejména u výroby hadic a profilů pro automobilový průmysl, ale i pro výrobky použitelné ve zdravotnictví. Z četných jednání bylo nejintenzivnějším jednání s anglickou společností Laird, respektive s její dceřinou společností DRAFTEX. Cílem bylo založení společného podniku na výrobu profilů pro automobilový průmysl rozšířený i na výrobu průmyslových a automobilových hadic. Z dalších možných zahraničních partnerů se jevila firma Manuli.

Jednalo se o kooperaci při kapitálové účasti v oboru vysokotlakých hadic pro hydrauliku a s firmou Otto Kühnen o výrobě technické pryže pro textilní strojírenství.

V letech 1992 – 1993 byl Optimit a.s. privatizován kuponovou metodou v 1. vlně privatizace. Akciová společnost se nadále snažila vybudovat rovnocennou, konkurenčně schopnou společnost, srovnatelnou s ostatními příbuznými evropskými společnostmi. Některé technologie a výroby byly omezeny nebo i zastaveny. Produkce tenisových a dekorovaných míčů se snížila až o 50 procent. V roce 1995 byla z důvodu nízké produktivity a nutnosti nových investic přesahujících 60 milionů korun ukončena výroba tenisových míčů. Výrobní licence byla prodána britské firmě Penn.

V roce 1996 byl završen pětiletý restrukturalizační proces. Plány dalšího rozvoje byly zaměřeny na segment výroby hadic a pryžových specialit. Vzhledem k tomu, že Optimit v roce 1996 zaměstnával „pouze“ 817 zaměstnanců, patřil přesto k předním evropským firmám zaměřeným na výrobu průmyslových a hydraulických hadic. K tomuto postavení přispěla i specializace na tyto komodity, čemuž odpovídala i výrobní struktura podniku: 85 procent tvořily hadice, zbytek směsi a technická pryž. Zmenšil se i sortiment výrobků. Zatímco v 80. letech představoval výrobní program 2500 výrobků, o deset let později došlo k jeho redukci na 1500. Tržby za prodej výrobků dosáhly v roce 1996 částky 740 milionů korun, z toho 49 procent tvořil export do třiceti zemí světa (Hubáček, 2017).

4.2 Nedávná minulost a současnost

Významným milníkem v nejnovějších dějinách společnosti se stal rok 1998, kdy se společnost se sídlem v Odrách stala členem rakouského holdingu Semperit Technische Produkte Gesellschaft m.b.H., která se řadí mezi největší světové výrobce výrobků z pryže. Spojením oderské továrny se společností se sídlem ve Vídni a celosvětovým výzkumným a vývojovým centrem ve Wimpassingu v Dolním Rakousku se jakoby uzavřel kruh. Nejstarší gumárenský průmyslový podnik na území České republiky se spojil s firmou, jejíž tradice sahá až do roku, tedy k počátkům gumárenské průmyslové výroby v Evropě.

Skupina Semperit AG Holding zaměstnává celosvětově přibližně 6 900 lidí, z toho asi 3 700 v Asii a 900 v Rakousku (Videň a výrobní závod ve Wimpassingu v Dolním Rakousku). Sídlem této rakouské společnosti s tradicí od roku 1824 je Vídeň. V rámci této společnosti je firma Semperflex Optimit s.r.o. zařazena do divize Semperflex. Stává se součástí nadnárodního koncernu tvořeného 15 výrobními závody a mnoha prodejními

zastoupeními v Evropě, Americe, Asii a Austrálii. Její jednotlivé podniky jsou umístěny v Rakousku, České republice, Itálii, Německu, Číně a Thajsku. Přestože je výrobní program koncernu Semperit rozdělen do čtyř divizí, součástí portfolia výrobků jsou také jiné vysoce specializované pryžové výrobky pro zdravotnická a průmyslová odvětví (jako např. chirurgické a vyšetřovací rukavice, madla k pohyblivým schodištím, dopravníkové pásy, stavební profily, výrobky pro železniční svrsky či kotouče pro kabinové lanovky), které vyžadují úzkou specializaci výroby.

Byl přijat nový název firmy – Semperflex Optimit s.r.o. Tato firma se podílí na koncernové strategii k udržování a zvyšování konkurenceschopnosti na světových trzích. Oderský závod je výstavním podnikem Semperitu a jednou z největších továren na výrobu gumárenských směsí, průmyslových a hydraulických hadic na světě. Semperflex Optimit s.r.o. je v současnosti největším výrobcem hadic v Evropě, jeho export tvoří 90 procent své produkce a prodává své výrobky do více než 100 zemí světa. Vyrábí hadice, které se používají ve stavebnictví, dopravě, dolech nebo v různých zemědělských strojích.

Provoz DH (Divize Semperflex Hydraulics) zahrnuje vývoj, výrobu a prodej vysoce kvalitních hydraulických hadic pro průmyslové, těžební a další specializované použití. Se svou ucelenou řadou jsou určeny pro aplikace, při kterých jsou kladeny vysoké nároky na tlak, teplotu a impulzní odolnost. Neustálým rozšiřováním výrobních kapacit a soustředěním se na nejvyšší jakostní standardy se Semperit dostal v oblasti hydraulických hadic na 3. místo na světě.



Obr. 4.2: Hotové výrobky současné výroby - navinuté průmyslové hadice

Zdroj: Semperflex Optimit s.r.o. (2019)

Provoz DI (Divize Semperflex Industrial) nabízí správné řešení v oblasti

průmyslových hadic viz Obr. 4.2, ať se jedná o chemický průmysl, stavební průmysl, potravinářský průmysl nebo recyklaci. V této oblasti je Semperflex Optimit s.r.o. druhým největším dodavatelem na evropském trhu. Naopak mezi nejvýznamnější odběratele této společnosti se řadí firmy Palfinger (Rakousko), Kärcher (Německo) či Haberkorn (Rakousko).

Se svou ucelenou řadou jsou určeny pro aplikace, při kterých jsou kladeny vysoké nároky na tlak, teplotu a impulzní odolnost. Součástí výroby je centrální testovací centrum (HTC), ve kterém jsou všechny produkty podle předem určených parametrů testovány.

V souladu s rozšířením výrobních kapacit je připravován projekt rozšíření stávajícího vysoko regálového skladu hotových výrobků. Mimo již výše uvedené investiční projekty dochází k nahrazení olovolu novou technologií výroby průmyslových hadic s volnou vulkanizací, která je šetrná k životnímu prostředí. Dále SFO (Semperflex Optimit s.r.o.) zavádí nový výrobní proces hadic na kovových trnech v délkách 40 m a 60 m.

Podle Semperflex (2019) nejnovější aktivity zahrnující nové technologie a nové procesy:

- ukládání hadic na plechu (pánvi) pro vulkanizaci;
- stáčení z plechů do svitků;
- nově vyvinuté EPDM směsi pro Ameriku (nové receptury směsí);
- nové míchací postupy ve válcovně směsí;
- speciální hadice pro automotive (nový výrobek), podle nových přísnějších norem, nový druh kaučuku a vývoj nových druhů kaučukových směsí;
- automatizace, robotizace a manipulace ve skladu trnů;
- kompletně nový výrobní proces na kovových trnech v roce 2016.

Iniciativní tým vývojářů a techniků spolu se systémem kontroly kvality certifikovaným podle norem ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 a ČSN OHSAS 18001:2007 zajišťují charakteristickou vysokou kvalitu výrobků.

V roce 2016 vyrobila firma 62 milionů metrů hadic. Na jejich výrobě se podílí více než devět set zaměstnanců. Díky tomu se řadí tato společnost k jednomu z největších zaměstnavatelů v regionu, kde sídlí. V letech 2013, 2014, 2016 a 2017 získala společnost

ocenění v soutěži Štika Moravskoslezského kraje (MSK). V roce 2015 získala ocenění za přínos k rozvoji Moravskoslezského kraje.

Vstup koncernu Semperit do oderské společnosti byl spojen s masívními investicemi, které jsou zahrnuty v plánu i v dlouhodobé strategii. Od roku 1998 - 2018 zde bylo zainvestováno cca 150 milionů EUR (téměř čtyři miliardy korun) do modernizace a nových technologií, díky kterým patří Semperflex Optimit s.r.o. ke špičce ve svém oboru. Na podzim 2017 firma v Odrách otevřela jednu halu (hala DH 3 viz Obr. 4.3) za 540 milionů korun, čímž mohla navýšit kapacitu výroby asi o 25 procent. Výrobní portfolio se v tomto roce rozšířilo o nový typ hydraulických spirálových hadic.



Obr. 4.3: Část výroby v nové výrobní hale DH 3 ve firmě Semperflex Optimit s.r.o.

Zdroj: Semperflex Optimit s.r.o. (2019)

V listopadě 2018 uvedla do provozu další novou výrobní halu (hala DH 4) za 27 milionů EUR (zhruba 700 milionů korun), tím zvýšila svou výrobní kapacitu na 100 milionů metrů hadic ročně. Pro představu tímto množstvím by se mohla zeměkoule omotat na rovníku dvakrát.

Podnik má potenciál i pro další rozšiřování v následujících letech. Obrat podniku za tu dobu vzrostl šestinásobně a jeho výrobní kapacita pětinasobně.

V dlouhodobé strategii do roku 2020 je jedním z cílů expandovat také na kontinentech Asie a USA. S tímto cílem také koresponduje masivní investování do nových technologií a zvyšování kapacit výroby.

4.3 Organizační struktura podniku

Společnost Semperflex Optimit s.r.o. má strmou pyramidovou organizační strukturu. Dá se taky charakterizovat jako liniově štábní. Jednotlivá oddělení jsou tvořena vedoucím pracovníkem a jeho kolektiv tvoří podřízení a pomocní pracovníci. Společně plní přidělené úkoly. Tento typ firemní organizace je nezbytný pro řízení většího počtu lidí. Organizační struktura společnosti Semperflex Optimit s.r.o. je zobrazena v Příloze č. 1.

Jednateli jsou podřízeny všechny úseky zajišťující plynulý chod firmy: ekonomický úsek, logistika, controlling, kontrola kvality, marketing, vývoj a výzkum, prodej a tři výrobní divize. V divizi Válcovna se mícháním vyrábějí kaučukové směsi potřebné pro zhotovování kaučukových hadic. V divizi Semperflex Hydraulics (DH) se vyrábějí hydraulické hadice. Výroba jednotlivých typů se zajišťuje v halách DH 1, DH 2, DH 3 a DH 4. Divize Symperflex Industrial (DI) se člení na oddělení výroby průmyslových hadic (MBH) a oddělení výroby dlouhých hadic (LL). Provoz ve výrobních halách je zajištěn vedoucími provozů, technikami a mistry, kteří mají na starosti jednotlivé skupiny dělníků. Společně jsou zodpovědní za splnění úkolů výrobního programu.

Jak tvrdí Synek (2006) bez organizační struktury se neobejde žádná organizace. Nastavuje uvnitř společnosti komunikační pravidla, a tím sjednocuje jednotlivé podnikové činnosti, procesy a lidi. Formalizuje vztahy mezi nimi za účelem dosažení společných cílů.

4.4 Finanční situace společnosti

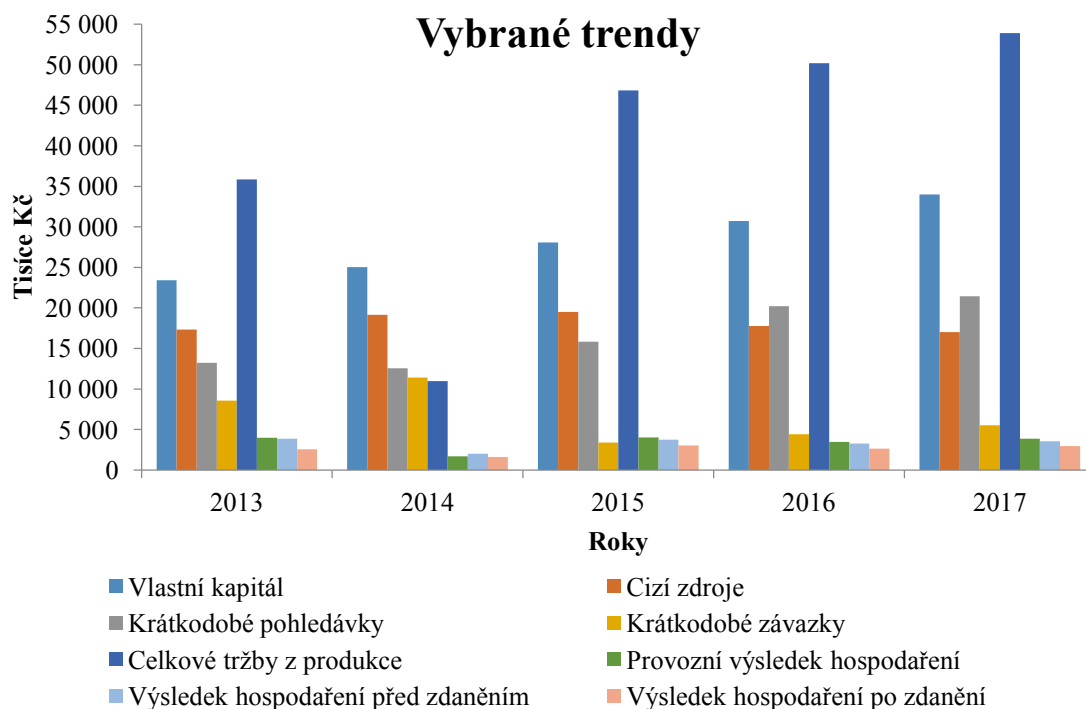
Pro přehledný obraz vývoje společnosti Semperflex Optimit s.r.o. jsou v Tab. 4.1: Vybrané trendy uvedeny významné údaje dle hodnot (přepočteným koeficientem) z finančních výkazů této firmy za posledních 5 let, tedy roky 2013 až 2017.

Tab. 4.1: Vybrané trendy

Vybrané trendy (v celých tisících Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Vlastní kapitál	23 414	25 044	28 089	30 711	33 984
Cizí zdroje	17 349	19 132	19 498	17 756	17 023
Krátkodobé pohledávky	13 209	12 566	15 833	20 228	21 435
Krátkodobé závazky	8 556	11 393	3 397	4 432	5 541
Celkové tržby z produkce	35 873	10 978	46 836	50 208	53 924
Provozní výsledek hospodaření	3 973	1 702	4 033	3 480	3 860
Výsledek hospodaření před zdaněním	3 852	2 004	3 763	3 285	3 547
Výsledek hospodaření po zdanění	2 542	1 630	3 045	2 622	2 965

Zdroj: vlastní (2019)

Z níže uvedeného Grafu 4.1: Vybrané trendy vyplývá, že společnost Semperflex Optimit s.r.o. je v posledních 5 letech zisková, výsledek hospodaření po zdanění (EAT) je uspokojivý a hodnota vlastního kapitálu roste.



Graf 4.1: Vybrané trendy

Zdroj: vlastní (2019)

4.4.1 Ukazatelé likvidity podniku

Tito ukazatelé jsou seřazeni podle schopnosti uhradit aktuální závazky dané společností.

Current ratio - Běžná likvidita udává poměr mezi celkovými oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Čím je dosažena vyšší hodnota výsledku, tím je menší riziko platební neschopnosti firmy, optimální hodnota se pohybuje v intervalu 1,5 až 2,5 - viz vzorec (4.1)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (4.1)$$

Quick ratio - Pohotová likvidita vyjadřuje poměr mezi celkovými oběžnými aktivy (mínus hodnoty zásob) a krátkodobými závazky. Optimální hodnota je 1 až 1,5 a rostoucí trend hodnoty je žádoucí. – viz vzorec (4.2).

$$Pohotov\acute{a} \text{ likvidita} = \frac{Ob\acute{e}žná \text{ aktiva} - Zásoby}{Krátkodobé \text{ závazky}} \quad (4.2)$$

Cash ratio - Okamžitá likvidita – zobrazuje poměr finančního majetku (peněžních prostředků) a krátkodobých závazků, cílem firmy je stoupající trend, optimální hodnota je mezi 0,3 až 0,9 - viz vzorec (4.3):

$$Okamžitá \text{ likvidita} = \frac{Finanční \text{ majetek}}{Krátkodobé \text{ závazky}} \quad (4.3)$$

4.4.2 Ukazatelé rentability (výkonnosti podniku)

Prvním ukazatelem rentability je **ROA** (ukazatel **rentability aktiv**), který udává, jak úspěšně společnost vytváří zisk z dostupných aktiv - viz vzorec 4.4 zní:

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva} \cdot 100 \quad (4.4)$$

Dalším významným ukazatelem je **ROE** (ukazatel **rentability vlastního kapitálu**), který zobrazuje to, jaké množství čistého zisku připadne na jednu korunu vlastního kapitálu, jak je patrné z rovnice 4.5

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní \text{ kapitál}} \cdot 100 \quad (4.5)$$

Dalším důležitým ukazatelem je **ROS**, který použijeme pro výpočet **rentability tržeb**. Ten nám udává, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Viz rovnice 4.6

$$ROS = \frac{EAT}{T} \cdot 100 \quad (4.6)$$

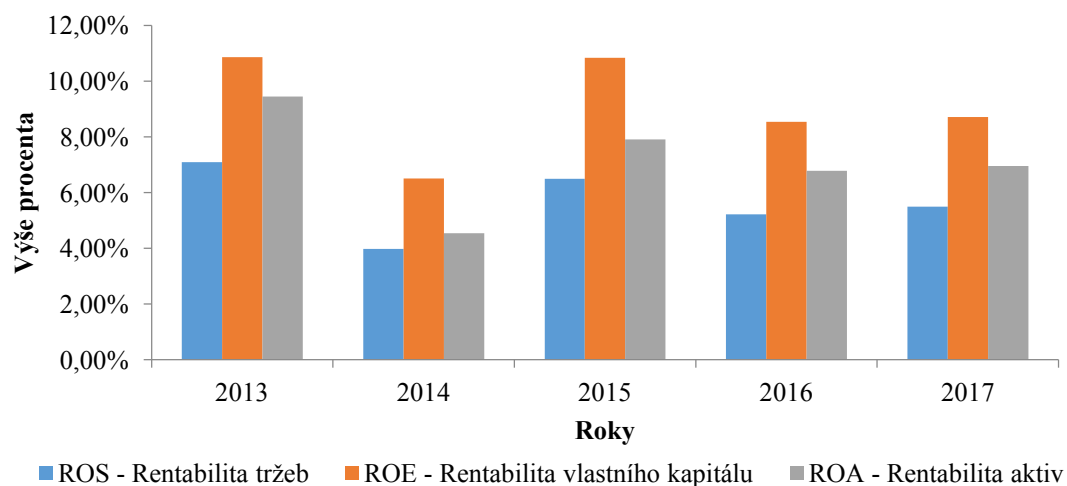
Tab. 4.2: Ukazatelé rentability

Ukazatele rentability	2013	2014	2015	2016	2017
ROS - Rentabilita tržeb	7,09%	3,98%	6,50%	5,22%	5,50%
ROE - Rentabilita vlastního kapitálu	10,86%	6,51%	10,84%	8,54%	8,72%
ROA - Rentabilita aktiv	9,45%	4,54%	7,91%	6,78%	6,95%

Zdroj: vlastní (2019)

Pro přehlednost jsou v Tab. 4.2 Ukazatelé rentability zobrazeny ekonomické ukazatele společnosti Semperflex Optimit s.r.o. za posledních pět let. Vizualizaci těchto hodnot můžeme sledovat v Grafu 4.2: Ukazatele rentability dle let.

Ukazatele rentability dle let

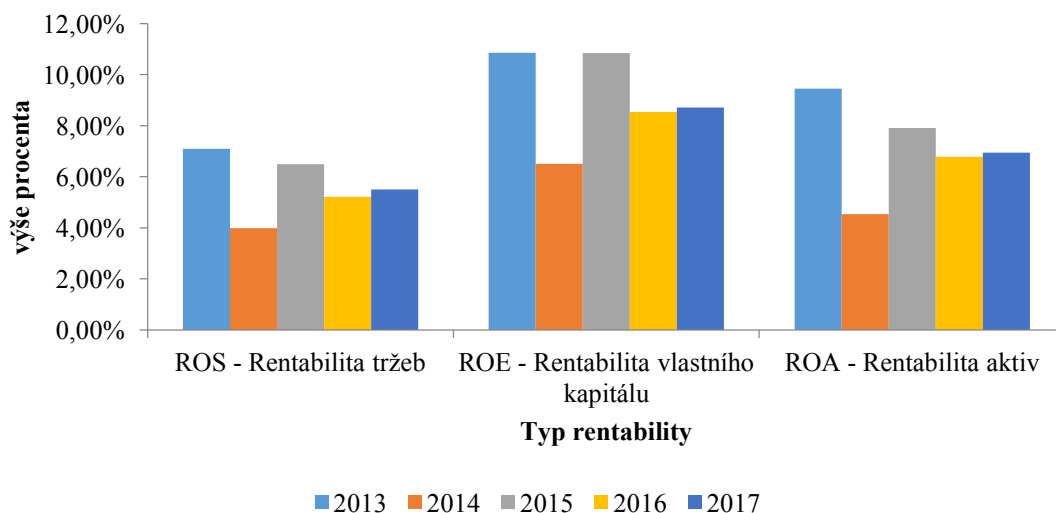


Graf 4.2: Ukazatele rentability dle let

Zdroj: vlastní (2019)

V Grafu 4.3: Ukazatele rentability dle typu je zmapován pětiletý vývoj ukazatelů dle jednotlivých typů.

Ukazatele rentability dle typu



Graf 4.3: Vybrané rentability dle typu

Zdroj: vlastní (2019)

4.5 Vyhledávání informací o firmě

Potřebné informace byly zapotřebí získat z více zdrojů. Výhodou je, když je člověk zaměstnancem zkoumané firmy a má přístup k většímu množství informací než ten, kdo není součástí této společnosti. Nejdříve byl osloven centrální sekretariát, zda existují a zda je možno zapůjčit si reklamní materiály. Ty jsou zdrojem informací a pomohou nahlédnout do historie a nitra firmy. Úspěch se dostavil a naskytla se možnost zapůjčení knihy OPTIMIT ODRY Příběh továrny a města. Je to kniha, která byla vydána v roce 2017 u příležitosti 150. výročí založení společnosti Optimit. Tento projekt byl finančně podpořen z rozpočtu Moravskoslezského kraje.

Dalším zdrojem byly dohodnuty konzultace s řídicími pracovníky působícími ve firmě po dlouhou dobu a zastávajícími strategické pozice (např. vedoucí provozu, technologové nebo chemici). Jsou to zkušení pracovníci, kteří jsou „studnicí“ těchto provozních znalostí a zkušeností. Aby bylo možno lépe porozumět jednotlivým výrobním postupům a prakticky poznat procesy, byla pro získání poznatků a vznik této diplomové práce uskutečněna exkurze po celém podniku. Technolog také nezištně poskytl potřebné informace a na místě zodpověděl jednotlivé dotazy.

5 Analýza dodavatelského portfolia nákupních trhů

Rozhodování o výběru potencionálních dodavatelů probíhá v centrálním nákupu ve Vídni. Zástupci centrálního nákupu na základě dodavatelsko-odběratelských jednání dojednávají s dodavateli budoucí objem odebraných materiálů, uzavírají kontrakty na dohodnutou dobu a hlavně vyjednávají nákupní cenu surovin. Úkolem sekcí nákupu na jednotlivých divizích je konkrétní objednávání potřebného množství surovin a smluvní zajištění dodávek v čase dle aktuální potřeby výroby.

V této části diplomové práce jsou představeni dodavatelé společnosti Semperflex Optimit s.r.o., ale s ohledem na nemožnost zveřejnění jejich skutečných názvů musí být uvedeni pod kódem. Ten se skládá z počátečního písmene jejich názvu a pozice v seznamu, který je abecedně seřazen. Takže je možno se setkat s dodavateli typu A1, D4, S16 či W2.

Také pro rozsáhlost dodavatelského portfolia nebudou uváděni dodavatelé celé společnosti Semperflex Optimit s.r.o., ale jen dodavatelé surovin divize Válcovna.

V divizi Válcovna jsou nakupovány suroviny pro výrobu gumárenských směsí. Ty se zpracovávají na míchacích a válcovacích zařízeních. Jedná se o jednofázovou „single step“ či dvou fázovou „double step“ výrobu. Hlavně závisí na typech a požadovaných vlastnostech vyráběných směsí (polotovarů). Směsi se vyrábějí v souladu s výrobním plánem a v požadovaném objemu dle objednávek zákazníků.

Tyto polotovary pak putují do dalších výrobních oddělení, kde se z nich následujícími výrobními procesy zhotovují průmyslové hadice pro chemický průmysl, stavebnictví, potravinářství nebo recyklaci. Hydraulické (vysokotlaké) hadice jsou určeny pro těžební, průmyslové a další specializované použití.

5.1 Sortimentní členění dodavatelů

Přehled surovin, se kterými se pracuje ve výrobním procesu, představuje více než 160 položek. Suroviny jsou rozděleny do 6 skupin, jedná se o:

- kaučuky;
- chemikálie;
- změkčovadla;
- plniva;

- saze;
- pigmenty.

Největší oblast požadovaného sortimentu tvoří **kaučuky**. V loňském roce společnost Semperflex Optimit s.r.o. nakupovala téměř 60 druhů kaučuků. Kaučuky jsou polymery, které se používají jako základní složka pryžových směsí určených pro výrobu všech hadic. V neztvrděném stavu mají amorfni strukturu. Pomocí vulkanizace (sítování) se vytváří pevné chemické vazby mezi sousedními molekulami, čímž se omezuje jejich vzájemný pohyb a vytváří se trojrozměrná síť. Z kaučuku vzniká technicky použitelný materiál, stává se pryží. Je schopen velkých vratných deformací. Pro běžné kaučuky je hlavním vulkanizačním činidlem síra.

Hlavní znaky vulkanizace:

- kaučuk se mění z převážně plastického stavu do stavu elastického;
- vulkanizovaný kaučuk (pryž) je odolný vůči rozpouštědlům;
- zvýší se tepelná odolnost vulkanizovaného kaučuku;
- výrazně se mění jeho mechanické vlastnosti;
- tvar získaný vulkanizací lze v nedeformovaném stavu měnit jen obráběním.

Různé druhy kaučuku se vzájemně od sebe liší chemickou povahou monomerních jednotek, vzájemnou vazbou a uspořádáním, relativní molekulovou hmotností, větvením, přítomností gelu, distribucí aj.

Ve výrobě společnosti Semperflex Optimit s.r.o. se používají níže uvedené typy kaučuků, které jsou vhodné pro hadice s všeobecným použitím, olejovzdorné hadice a teplovzdorné hadice:

- přírodní isoprenové kaučuky (NR);
- syntetické kaučuky – svými mechanickými a zpracovatelskými vlastnostmi splňují požadavky na hlavní technické pryže;
 - butadienstyrenové kaučuky (SBR);
 - ethylenpropylenové kaučuky (EPM/EPDM);
 - butadienakrylonitrilové kaučuky (NBR);
 - chloroprenové kaučuky (CR) a další (Franta, 1979).

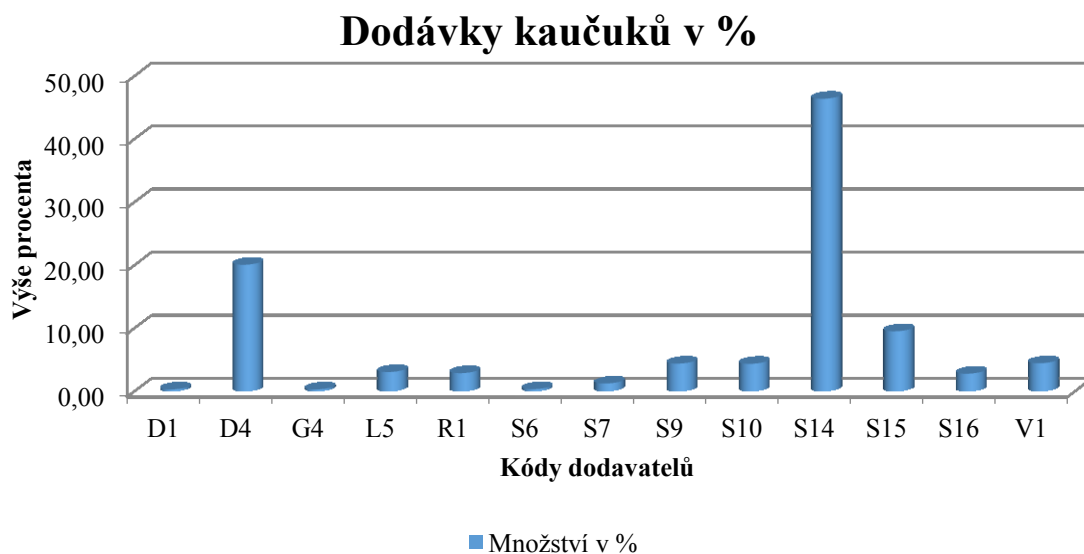
Společnost Semperflex Optimit s.r.o. spolupracuje v oblasti **kaučuků** s 13 dodavateli. Jsou to světové firmy, ale i střední dodavatelé. Všichni jsou uvedeni pod svými kódy v Tab. 5.1: Dodavatelé kaučuků. Také jsou zde uvedena jednotlivá procentuální množství jejich dodávek v roce 2018.

Tab. 5.1: Dodavatelé kaučuků

Dodavatelé	Množství v %	Stát
D1	0,29	Německo
D4	20,06	Švýcarsko
G4	0,29	Indie
L5	3,05	Německo
R1	2,87	Nizozemsko
S6	0,33	Rakousko
S7	1,23	Polsko
S9	4,39	Rusko
S10	4,35	Německo
S14	46,39	Polsko
S15	9,52	ČR
S16	2,78	ČR
V1	4,44	Itálie

Zdroj: vlastní (2019)

Pro vizuální porovnání dodávek jsou tyto veličiny zobrazeny v Grafu 5.1: Dodávky kaučuků v %.



Graf 5.1: Dodávky kaučuků

Zdroj: vlastní (2019)

Kaučuky jsou dodávány v různých četnostech dodávek. Spotřeba některých druhů kaučuků vyžaduje naplánovat dodávky 3 až 4 kamiony týdně v závislosti na možném skladovacím prostoru. Jiné typy jsou objednány v měsíčních dodávkách a ty druhy, které se používají jen pro některé typy směsí, jsou dodávány kvartálně. Vzhledem k různým objemům surovin, tak i podmínkám dodavatelů, musí nákupčí přistupovat individuálně k jednotlivým partnerům. Jsou zpracovávány výhledy a předpovědi odběrných množství. To je důležité pro obě strany. Jednak pro dodavatele, kteří si podle výhledů (forecastů) plánují svou výrobu a odbyt i na rok dopředu, ale i pro nás odběratele. Tím se částečně rezervují potřebná množství surovin, která se zajistí objednávkou.

Aby se z kaučuků mohly připravit pryže požadovaných vlastností, musí se smíchat s různými přísadami. Poměrně velkou nákupní skupinu tvoří **chemikálie**, která obsahuje na 55 položek. Jsou zde zastoupeny:

- **vulkanizační činidla** – to jsou látky schopné vytvářet chemickou reakcí příčné vazby mezi řetězci kaučukového uhlovodíku. Ačkoliv od objevu vulkanizace uběhlo více než 170 let a bylo navrženo mnoho látek jako vhodná vulkanizační činidla, přece jen hlavním vulkanizačním činidlem po celou dobu zůstává síra;
- **aktivátory** – je to skupina anorganických a organických látek, které ve směších aktivují účinek vulkanických činidel, ovlivňují rychlost a účinnost síťovací reakce;
- **retardéry vulkanizace** – byly vyvinuty jako urychlovače se zpožděným účinkem, prodlužují zpracovatelskou bezpečnost a zabraňují předčasnému navulkanizování – tzv. pálení směsí;
- **urychlovače vulkanizace** – zvyšují síťovací účinnost a zkracují vulkanizační dobu.

Portfolio dodavatelů chemikálií je tvořeno 34 dodavateli. Někteří dodavatelé mají suroviny skladem, jiní mají nastaveny 2 týdenní až měsíční dodací lhůty. Ale nejsou výjimkou ani 13 týdenní dodací lhůty. Jedná se o speciální suroviny, kdy tato dodací lhůta je způsobena nedostatkem suroviny na trhu nebo velkou vzdáleností mezi producentem a konečným odběratelem, tedy společností Semperfex Optimit s.r.o. V tomto případě není vždy lehké plánování odběrů surovin a zadávání objednávek s pevnými dodacími termíny.

Další nákupní skupinu tvoří **změkčovadla**. Jsou to přísady různé chemické povahy a konzistence. Tyto látky zmenšují tuhost kaučukové směsi a ovlivňují její zpracovatelnost. Máme na mysli míchání, válcování a vytlačování kaučukové směsi. Tuto úlohu splňují nejrozličnější nízkomolekulární kapaliny nebo práškové látky, které se mísí s kaučukem. Jejich působení ve směsi má fyzikální charakter. Vedle své hlavní funkce, tj. změkčování kaučukové směsi, mají změkčovadla řadu vedlejších funkcí, jimiž ovlivňují vlastnosti směsí, průběh procesů probíhajících při zpracování i vlastnosti konečných výrobků, v našem případě hadic.

Do kategorie změkčovadel se zahrnují i látky, které se používají pro speciální účel, například k aktivaci vulkanizace, ke snížení lepivosti nevulkanizované směsi, k zlepšení některých vlastností směsí, jako je větší tažnost, odolnost proti působení ozónu, mrazuvzdornost či dynamické vlastnosti finálních výrobků.

Firemní seznam změkčovadel je zastoupen 21 surovinami, jako jsou například tuky, oleje, parafíny, vazelína a kalafuna. Tyto suroviny zajišťuje 8 dodavatelských firem. Jednotlivé objemy dodávaných změkčovadel se liší. Od týdenních dodávek v cisternách o hmotnosti 24 tun až po palety se 100 kg suroviny.

Nelze opomenout nákupní oblast surovin – **saze**. Ty obsadily čtvrtou příčku s používanými 10 typy. Saze jsou látky, které se vyrábějí neúplným spalováním nebo tepelným rozkladem uhlovodíkových sloučenin. Jejich základní charakteristiky závisí na třech hlavních faktorech, a to jsou:

- velikost měrného povrchu;
- struktura sazových jednotek;
- aktivita povrchu sazových jednotek.

Vlastnosti kaučukových směsí závisí výhradně na povaze a koncentraci sazí. Čím jsou částice sazí jemnější, tj. čím mají větší povrch, tím obtížněji se vmíchávají do kaučuku. Viskozita kaučukových směsí vzrůstá, směsi se více zahřívají, a tím se zkracuje doba bezpečnosti zpracování. Velikost sazových částic je nejvýraznějším faktorem ovlivňujícím vlastnosti gumárenských směsí. S rostoucí koncentrací sazí roste i tuhost směsí. Také barva směsi, kde jsou použity saze, je standardní – černá.

Počet dodavatelů, kteří zásobují společnost Semperflex Optimit s.r.o. saze, je proměnlivý. V loňském roce to bylo 6 dodavatelů. Velkým faktorem dodávek sazí se jeví vlastnosti sazí, požadované objemy a frekvence dodávek. Variabilita dodávek se liší.

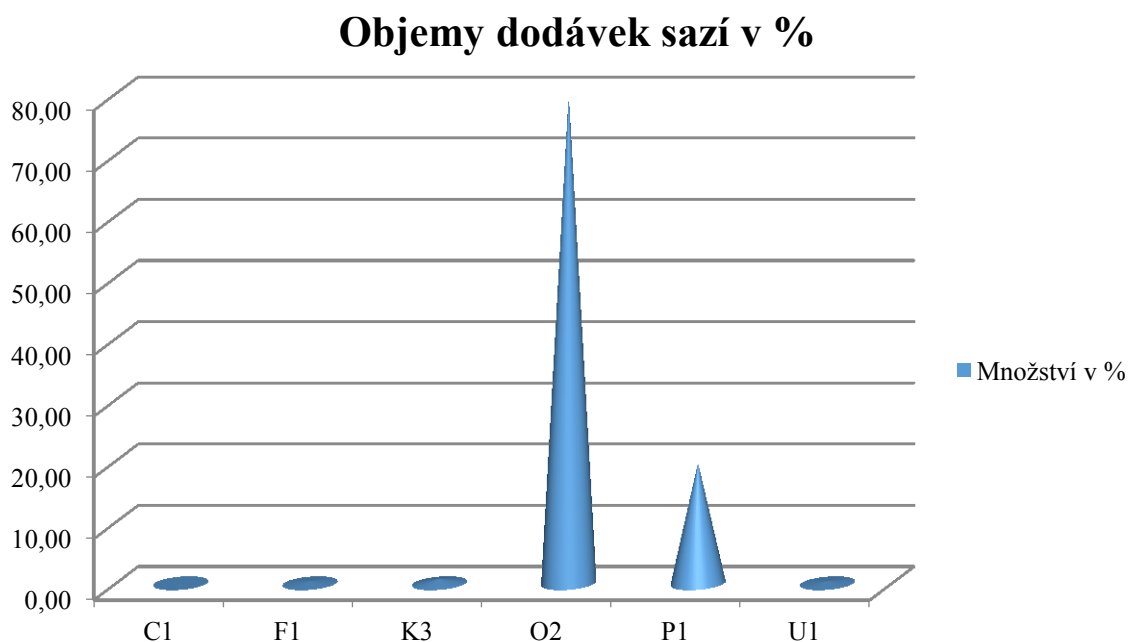
U některých typů sazí to jsou 4 kamiony týdně a spotřeba jiných typů vyžaduje dodání jen jedné palety za tři měsíce. Jednotlivá množství dodávek je možno názorně porovnat níže v uvedené Tab. 5.2: Dodavatelé sazí

Tab. 5.2: Dodavatelé sazí

Dodavatelé	Množství v %	Stát
C1	0,02	ČR
F1	0,38	Polsko
K3	0,77	Polsko
O2	78,99	Německo
P1	19,46	Německo
U1	0,39	ČR

Zdroj: vlastní (2019)

Grafické znázornění objemů dodávek sazí zajišťovaných dodavateli z jednotlivých zemí lze vyčíst z Grafu 5.2: Objemy dodávek sazí v %.



Graf 5.2: Objemy dodávek sazí v %

Zdroj: vlastní (2019)

Naproti tomu **světlá plniva** tvoří nákupní skupinu firmy Semperflex Optimit s.r.o. s 8 položkami. V loňském roce firma spolupracovala se 4 dodavateli bílých plniv. Dodávky byly zajišťovány jak z tuzemska, tak i ze zahraničí – z Polska, z Německa a z Maďarska.

Pod pojmem světlá plniva se nacházejí nesazová plniva s nejrůznější chemickou stavbou a fyzikálními znaky, které předurčují požadované vlastnosti kaučukové směsi. Původně sloužila k dosažení světlých barev a ke zlevnění pryžových výrobků hlavně u směsí z přírodního kaučuku. Byla to např. křída, baryt, zinková běloba, uhličitán vápenatý, oxidy železa, mastek a různé druhy kaolínu. Tradiční druhy světlých plniv jsou levnější než saze, snáze se s nimi manipuluje a jejich úprava je jednodušší. Světlá plniva mají v gumárenském průmyslu stále větší uplatnění, protože surovinová základna pro výrobu sazí je omezená. Některé typy světlých plniv přinášejí i zlepšení technických vlastností kaučukových směsí, což je vyžadováno v produkci pryžových hadic. Jedná se např. o otěruvzdornost nebo plynopropustnost.

Následuje skupina **pigmentů** s devíti druhy surovin a celou nabídku nákupního sortimentu uzavírají. Společnost Semperflex Optimit s.r.o. v roce 2018 nakupovala pigmenty od 4 dodavatelů. Pigmenty určují barvu směsi, ve výrobě se používají organické a anorganické pigmenty. Aby bylo dosaženo pravidelného probarvení kaučukové směsi, nejdříve se musí práškový pigment smísit s kaučukem. Vznikne polotovar masterbatch, a ten se následně dále používá ve výrobním procesu.

5.2 Geografické členění dodavatelů

Jak už bylo dříve zmíněno, divize Válcovna společnosti Semperflex Optimit s.r.o. spolupracovala v loňském roce s 69 dodavateli. Většina dodavatelů pochází z evropského kontinentu, částečně je zastoupena i Asie. Větší vzdálenost mezi dodavateli a odběrateli způsobuje náročnější plánování dodávek, protože díky kombinované dopravě (námořní a pozemní) musí nákupčí počítat s dlouhou dodací lhůtou. Do ní se musí zahrnout doba na zpracování a potvrzení objednávky, „zaknihování“ (rezervace kontejneru a jeho ložního místa) nákladu na námořní lodi, doba přepravy námořní cestou trávající asi 4 týdny a pak následuje logistické řešení pozemní přepravy. V evropském přístavu, nejčastěji Hamburku nebo Brémách, se náklad v kontejneru přeloží z lodi na nákladní vlak, pak je přepravován do překladiště, které je situováno nejblíže koncovému odběrateli, tedy společnosti Semperflex Optimit s.r.o. Zde je náklad z vlaku přeložen na kamion a dopraven do firmy. U námořní přepravy se čtrnáctidenní zpoždění nepokládá za zpoždění (tj. vzniklé problémy nastávající díky možným námořním bouřím, vyšší moci, což jsou nepředvídatelné situace jako požáry, válka apod.).

Níže lze nahlédnout do portfolia dodavatelů z pohledu geografického členění viz Tab. 5.3: Geografické zastoupení dodavatelů.

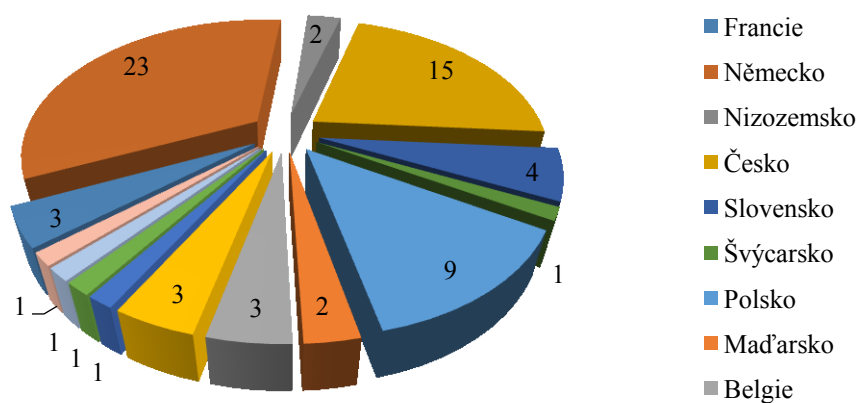
Tab. 5.3: Geografické zastoupení dodavatelů

Stát	Absolutní četnost (počet dodavatelů)	Relativní četnost (počet dodavatelů v %)
Francie	3	4,35
Německo	23	33,33
Nizozemsko	2	2,90
Česko	15	21,74
Slovensko	4	5,80
Švýcarsko	1	1,45
Polsko	9	13,04
Maďarsko	2	2,90
Belgie	3	4,35
Rakousko	3	4,35
Rusko	1	1,45
Itálie	1	1,45
Čína	1	1,45
Indie	1	1,45

Zdroj: vlastní (2019)

Pomocí výsečového grafu si lze zřetelně představit geografické zastoupení dodavatelů společnosti Semperflex Optimit s.r.o. z jednotlivých zemí. Největší počet dodavatelů představují dodavatelské firmy z Německa, pak následují české společnosti a třetí místo zaujímají polští dodavatelé – viz Graf 5.3: Geografické zastoupení dodavatelů.

Geografické zastoupení dodavatelů

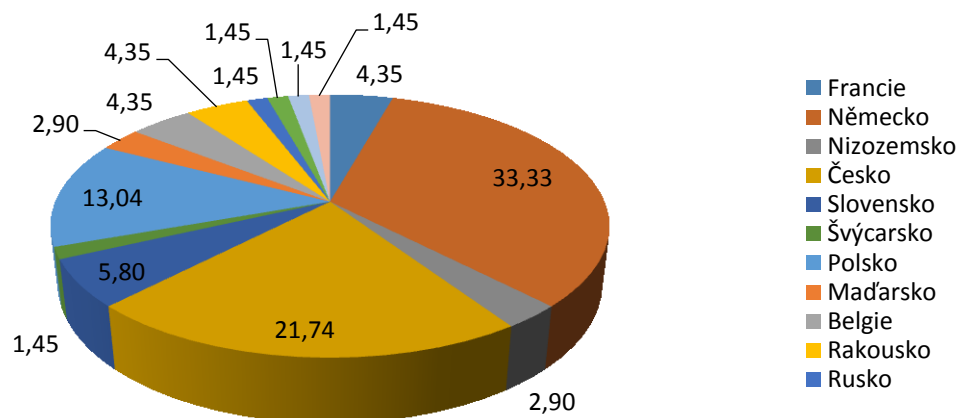


Graf 5.3: Geografické zastoupení dodavatelů

Zdroj: vlastní (2019)

V procentuálním vyjádření zaujímají němečtí dodavatelé první pozici s výsledkem 33,33 %, pak následují české dodavatelské společnosti s 21,74 % a třetí příčku obsadily polské firmy s 13,04 procenty – viz Graf 5.4: Relativní četnost dodavatelů z jednotlivých zemí v %.

Relativní četnost dodavatelů z jednotlivých zemí v %



Graf 5.4: Geografické zastoupení dodavatelů v %

Zdroj: vlastní (2019)

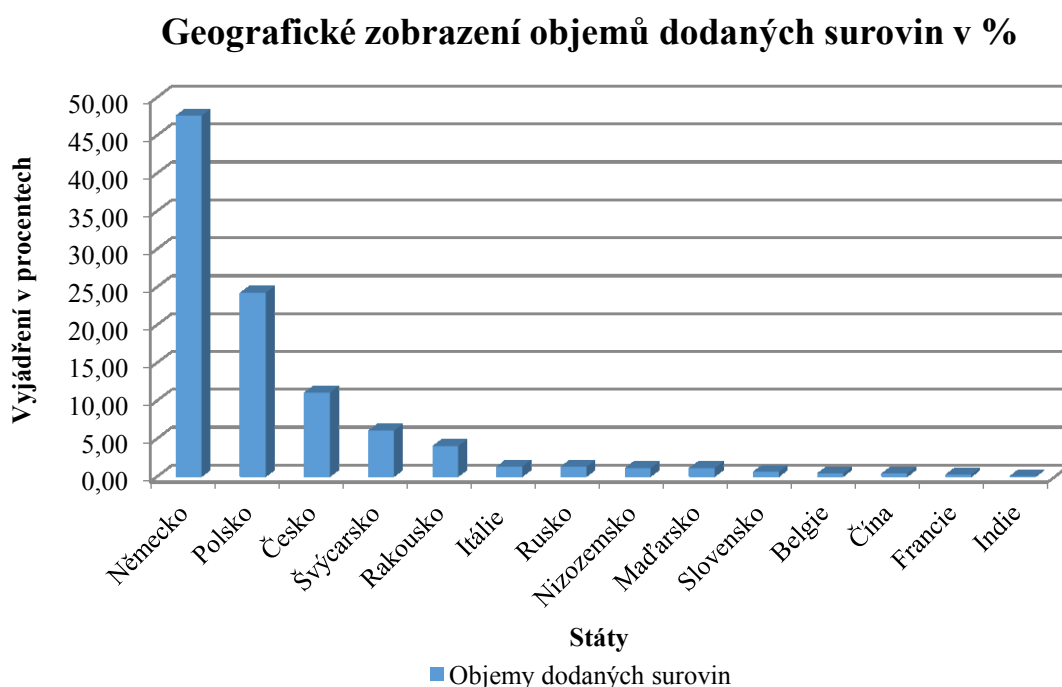
Z hlediska dodávaného množství jsou dodavatelé představení v procentuálním vyjádření viz Tab. 5.5 a Graf 5.5: Geografické zobrazení objemů dodaných surovin, ale celkové množství by bylo uvedeno v několika desítkách tisíc tun za rok.

Tab. 5.4: Geografické zobrazení objemů dodaných surovin

Stát	Objemy dodaných surovin v%
Německo	47,62
Polsko	24,27
Česko	11,10
Švýcarsko	6,10
Rakousko	4,04
Itálie	1,35
Rusko	1,33
Nizozemsko	1,14
Maďarsko	1,14
Slovensko	0,66
Belgie	0,44
Čína	0,43
Francie	0,30
Indie	0,09

Zdroj: vlastní (2019)

Sestupné seřazení hodnot objemů dodaných surovin v procentuálním vyjádření lze porovnat v Grafu 5.5: Geografické zobrazení objemů dodaných surovin v %.



Graf 5.5: Geografické zobrazení objemů dodaných surovin v %

Zdroj: vlastní (2019)

5.3 Členění dodavatelů dle hodnoty nákupu

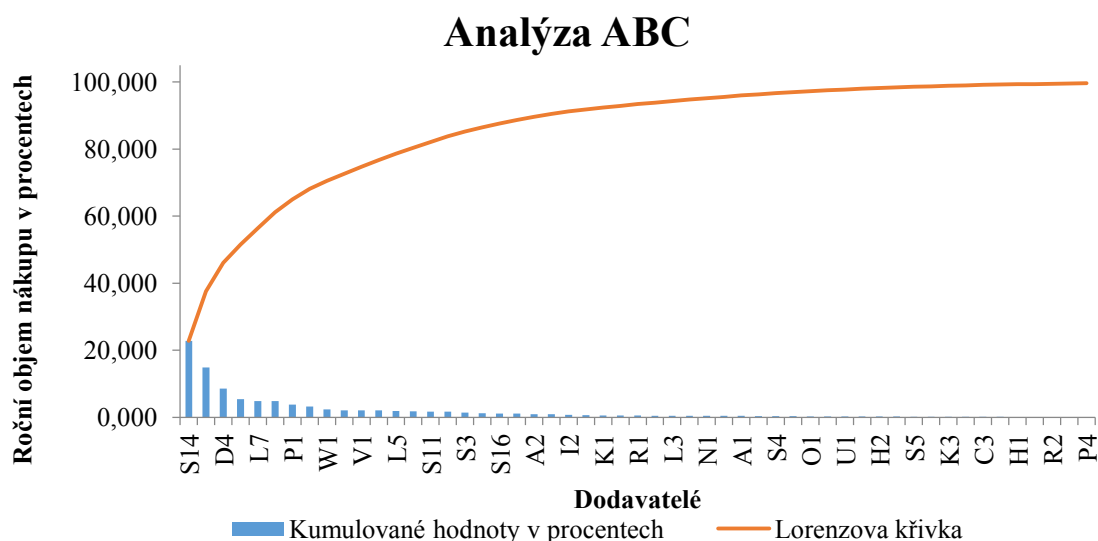
Celkové portfolio dodavatelů divize Válcovna čítá 69 dodavatelů. Na základě zjištěných informací z podnikového informačního systému SAP a vynásobením koeficientem byly vytvořeny velikosti dodávek od jednotlivých dodavatelů vyjádřených v Kč. Jejich podíl na celkovém množství zjistíme pomocí ABC analýzy.

5.3.1 Seřazení dodavatelů a provedení ABC analýzy

Byla vytvořena tabulka, kde se nachází pořadové číslo, kód dodavatele, hodnota nákupu materiálů za rok 2018 vyjádřena v Kč a země, kde má daná firma sídlo. Dodavatelé byli seřazení dle abecedního seznamu, každému dodavateli byl přiřazen kód, který byl vytvořen z prvního písmene názvu firmy a pořadového čísla ve jmenném seznamu (viz příloha č. 2).

Následně byla provedena ABC analýza. Prvním krokem bylo sestupné seřazení dodavatelů dle hodnoty nákupu v Kč za rok 2018 od největší k nejmenší. Druhým krokem bylo rozdělení hodnot nákupu do skupin A1, A2, B a C dle Paretova pravidla. Skupinu A1

tvoří hodnoty nákupu od jednotlivých dodavatelů nad 100 milionů, skupinu A2 zastupují dodavatelé zahrnutí v intervalu hodnoty nákupu 10 až 100 milionů Kč. Do skupiny B byly přiřazeny hodnoty nákupu ve výši 2 až 10 milionů Kč. Zbývající firmy, jejichž roční nákupy nedosáhnou hodnoty 2 milionů Kč, tvoří skupinu C. Tato analýza ABC je zobrazena v Tab. 5.4: Přehled počtu dodavatelů a celkové hodnoty nákupu v Kč. Hodnoty nákupů všech dodavatelů tvoří Lorenzovu křivku v Grafu 5.6: Členění dodavatelů dle ABC analýzy.



Graf 5.6: Členění dodavatelů dle ABC analýzy

Zdroj: vlastní (2019)

Skupina A1 je tvořena 2 dodavateli, skupina A2 se skládá ze 14 dodavatelů, skupina B obsahuje 20 dodavatelů a poslední skupinu C zastupuje zbývajících 33 dodavatelů. Skupina A1 procentně vyjadřuje 2,9 % z celkového počtu dodavatelů, ale její podíl v hodnotě nákupu představuje 37,61 %. Skupina A2 procentně vyjadřuje 20,29 % z celkového počtu dodavatelů, ale její podíl v hodnotě nákupu představuje 46,20 %. Skupina B zobrazuje 28,98 % na podílu v počtu dodavatelů a její podíl na nákupu činí 13,13 %. Poslední skupinu C tvoří zbývajících dodavatelé, jejichž podíl na počtu dodavatelů je 47,83 % a v podílu na nákupu činí 3,06 % viz Tab. 5.5: Přehled počtu dodavatelů a celkové hodnoty nákupu v Kč.

Tab. 5.5: Přehled počtu dodavatelů a celkové hodnoty nákupu v Kč

Skupina	Počet dodavatelů	Podíl na počtu dodavatelů v %	Hodnota nákupu v Kč	Podíl na nákupu v %
A1	2	2,90	256 665 173	37,61
A2	14	20,29	315 262 515	46,20
B	20	28,98	89 613 847	13,13
C	33	47,83	20 859 041	3,06

Zdroj: vlastní (2019)

V Tab. 5.6: Přehled počtu dodavatelů a celkové hodnoty nákupu v Kč došlo ke sloučení skupin A1 a A2 za účelem zobrazení platnosti Paretova pravidla 20:80. V tomto případě je poměr podílu dodavatelů skupiny A (A1 + A2) v procentuálním vyjádření 23,19 % na 83,81 % podílu nákupů na celkové hodnotě nákupů.

Tab. 5.6: Přehled počtu dodavatelů a celkové hodnoty nákupu v Kč

Skupina	Počet dodavatelů	Podíl na počtu dodavatelů v %	Hodnota nákupu v Kč	Podíl na nákupu v %
A1 + A2	16	23,19	571 927 688	83,81
B	20	28,98	89 613 847	13,13
C	33	47,83	20 859 041	3,06

Zdroj: vlastní (2019)

5.3.2 Výsledek ABC analýzy

Výsledkem šetření je zjištění a označení životně důležité menšiny, kterou tvoří 2 dodavatele skupiny A1 a také 14 dodavatelů ve skupině A2. Užitečnou většinu představuje 20 dodavatelů (skupina B). Celkové portfolio dodavatelů uzavírá zbývajících 33 dodavatelů (skupina C).

5.4 Analýza systému výběru a hodnocení dodavatelů

Nyní ve společnosti Semperfex Optimit s.r.o. probíhá pravidelné hodnocení dodavatelů každoročně v březnu následujícího roku. Pracovník nákupu zpracuje návrh hodnocení a předá jej výrobnímu manažerovi ke schválení. Předmětem hodnocení je dodavatel a jeho dodávky surovin z předešlého období. V Tab. 5.7: Karta výběru a hodnocení dodavatele je uvedeno hodnocení firmy, která pravidelně dodává do společnosti 3 druhy kaučuků. Kvůli ochraně dat je jí přiřazen fiktivní název Boritox GmbH.

Tab 5.7: Karta výběru a hodnocení dodavatele

Dodavatel:	Název firmy: Boritox GmbH
Materiál:	Surovina: Kaučuk 1
	Surovina: Kaučuk 2
	Surovina: Kaučuk 3

Poř. čís.	Prvek	Kritéria		Počet bodů		Plnění v %
		možná	hodnoceno	možných	dosažených	
1	Neporušenost dodávky	10	132	1 320	1 320	100 %
2	Celistvost dokumentace	10	132	1 320	1 320	100 %
	STAV DODÁVKY	20	132	2 640	2 640	100 %
3	Úplnost dodávky	15	132	1 980	1 980	100 %
4	Dodržení objednaného množství	5	132	660	660	100 %
	MNOŽSTVÍ	20	132	2 640	2 640	100 %
5	Dodání v potvrzeném termínu	15	132	1 980	1 905	96 %
6	Flexibilita - plnění v náhr. termínu	5	132	660	660	100 %
	DODRŽENÍ TERMÍNU	20	132	2 640	2 565	97 %
7	Bez reklamace	15	132	1 980	1 980	100 %
8	Uvolnění na odchylku	10	132	1 320	1 320	100 %
9	Nekvalitní výrobky vlivem suroviny	15	132	1 980	1 980	100 %
	KVALITA	40	132	5 280	5 280	100 %
	CELKEM	100	132	13 200	13 125	99,4 %

Zdroj: vlastní (2019)

V části PRVEK je hodnoceno 9 kritérií, které jsou zahrnuty do 4 skupin – stav dodávky, množství, dodržení termínu a kvalita. V části STAV DODÁVKY se hodnotí neporušenost dodávky surovin, tedy neporušenost obalů materiálů a celistvost dokumentace, což zahrnuje atest suroviny, dodací list a transportní doklad CMR. V části MNOŽSTVÍ je hodnocena úplnost dodávky (její vykrytí) a dodržení objednaného množství suroviny. Část tabulky DODRŽENÍ TERMÍNU hodnotí dodávky v potvrzeném termínu a pružnost reakce dodavatele v případě plnění dodávky v náhradním termínu dodání. Poslední oblast hodnocení KVALITA se detailně zaměřuje na 3 hodnotící pohledy – dodávky bez reklamace, uvolnění na odchylku a nekvalitní výrobky vlivem suroviny.

Ve sloupci **Kritéria možná** jsou rozděleny a přiděleny váhy hodnocení k jednotlivým kritériím v hodnotách 5, 10 a 15 bodů. Ve sloupci **Kritéria hodnoceno** je zobrazen skutečný počet dodávek, v tomto případě 132.

V části **Počet bodů** je možno porovnat počet možných získaných bodů a počet skutečně dosažených. V našem případě firma Boritox GmbH dodala 5 dodávek se zpožděním 1 den. V hodnocení se to promítlo odečtením 75 bodů ($5 \text{ dodávek} \times 15 \text{ bodů} = 75 \text{ bodů}$). Dodavatel získal 1905 bodů.

V oblasti **Plnění v %** se počet dosažených bodů promítá v procentuálním vyjádření. Na závěr se všechny hodnoty sečtou a jsou zobrazeny v posledním řádku **CELKEM**. V našem případě je to 100 bodů (celková váha), 132 hodnocených dodávek, 13 200 možných bodů, 13 125 skutečně získaných bodů a celkové hodnocení firmy Boritox GmbH v procentech činí 99,4 %.

Tímto výsledkem patří firma Boritox GmbH mezi výborně hodnocené dodavatele. Na základě konečného výsledku je firma zařazena na jedno z předních míst do seznamu hodnocených dodavatelů. Celkový přehled hodnocených dodavatelů je zasílán na centrální nákup do Vídně. Pracovníci centrálního nákupu pomocí shromážděných informací vyhodnotí dodavatele z pohledu celého koncernu Semperit.

V tab. 5.6: Hodnocení dodavatelů jsou uvedena základní hodnotící kritéria a jejich váhy, které společnost Semperflex Optimit s.r.o. používá v současnosti. Každé kritérium je dále blíže specifikováno na dílčí kritéria. Z použitých hodnot vah je zřejmé, že největší důraz firma klade na kvalitu surovin. Další 3 hlavní kritéria jsou na stejné úrovni důležitosti. Výsledkem váhového bodového hodnocení je klasifikace dodavatelů do tří úrovní:

- 90 – 100 bodů – vynikající dodavatelé;
- 70 – 89 bodů – dobří dodavatelé;
- méně než 69 bodů – nedostateční dodavatelé.

S dodavateli z první skupiny je plánovaná spolupráce v nastávajícím období a výsledky hodnocení jsou využívány při tvorbě plánu nákupu. V případě, že dodavatel se „ocitne“ v druhé skupině, bude k dispozici jen jako záložní zdroj pro dodej strategických surovin. S dodavateli třetí skupiny firma nepočítá pro nejbližší období.

6 Návrh metody výběru a hodnocení dodavatelů

Současné procesy hodnocení a výběru vhodných dodavatelů patří ve všech typech organizací ke standardně vykonávaným aktivitám. Liší se použitými postupy, náročností, počtem zvolených kritérií i způsobem vyhodnocení. Smyslem těchto činností je vytvoření optimálních podmínek pro prevenci, získání jistoty, že se suroviny budou nakupovat od partnerů, kteří budou schopni dlouhodobě spolupracovat a plnit požadavky odběratelů.

6.1 Organizační zajištění výběru a hodnocení dodavatelů

Hodnocení a výběr dodavatelů má ve společnosti Semperflex Optimit s.r.o. několik stupňů. Hodnocení dodavatelů v divizi Válcovna představuje první stupeň celého systému. Tento proces provádí ve Válcovně i v dalších divizích nákupčí, který je zodpovědný za přidělenou oblast nákupu. Jako druhý stupeň hodnocení je shromáždění všech materiálů za celý podnik Semperflex Optimit s.r.o. Získané výsledky hodnocení se předávají na centrální nákup do Vídně. Zde míří také informace i z jiných podniků jako např. z rakouského Wimpassingu či z polského Belchatowa. Zasláné poznatky se zpracovávají, kumulují a hodnotí. Slouží pak jako podklad pro finální hodnocení a výběr dodavatelů z pohledu celého koncernu Semperit AG Holding.

6.2 Certifikace podle normy ČSN EN ISO 9001

Základní podmínkou pro všechny dodavatelské firmy, kteří se stanou potencionálními dodavateli surovin pro společnost Semperflex Optimit s.r.o., bude splnění certifikace podle normy ČSN EN ISO 9001:2015 a vlastnění platného certifikátu ISO 9001:2015. Pokud dodavatelé nesplní tuto podmínku, nemohou být zařazeni do seznamu firem, se kterými společnost Semperflex Optimit s.r.o. bude spolupracovat.

6.3 Rozdělení dodavatelů dle ABC analýzy

Nyní je přistoupeno k základnímu rozdělení dodavatelů do dodavatelských skupin dle metody ABC, jejímž kritériem jsou peněžní objemy nákupů surovin v roce 2018. Celkové rozdělení je zobrazeno v Příloze č. 3 – ABC analýza dle objemů nákupů v Kč. Každá skupina bude hodnocena podle priority.

6.3.1 Dodavatelé skupiny A1

První skupinu A1 tvoří **preferovaní dodavatelé**, u nichž objem dodávek je větší než 100 milionů Kč. Jedná se o dodavatele nesoucí kód S14 a O2. Svým nákupním podílem zaujímají vysoký finanční objem dodávek, ale i vysoký strategický význam dodávek. Je jim zapotřebí věnovat mimořádnou pozornost a spolupráci. Jsou to dodavatelé kaučuků a sazí, které nelze nahradit ani měnit. Jedná se o jedinečnost vlastností jimi dodávaných surovin a také o servis, který tito dva dodavatelé poskytují společnosti Semperflex Optimit s.r.o.

Výjimečný zákaznický servis spočívá v možnosti pružné změny dodacích termínů jednotlivých dodávek nebo mimořádné dodání surovin bez požadavků na extra příplatky za dopravu. Vytváří se silné vazby mezi těmito dvěma dodavateli a společností Semperflex Optimit s.r.o., vztahy jsou podloženy dlouhodobými smlouvami. Obě strany dodavatelsko-odběratelských vztahů snižují své náklady a nákupní cenu, využívají výhody z velikosti vzájemných dodávek. Pro oba je dlouhodobá spolupráce ekonomicky výhodná. Dodávky mají stálou kvalitu a množství, dodací podmínky jsou standardizované, frekvence dodávek jsou optimalizované. Proces komunikace je na vysoké úrovni a snižují se náklady na administrativní úkony. Jsou vytvořeny podmínky pro trvalou spolupráci.

6.3.2 Dodavatelé skupiny A2

Skupinu A2 tvoří **významní dodavatelé**, jejichž objem dodávek je vysoký a strategický význam dodávek je nižší. Roční objem dodávek vyjádřen v Kč je větší než 2 miliony Kč a nižší než 100 milionů Kč. Jsou zde zastoupeni dodavatelé kaučuků (6 firem), sazí (1 firma), změkčovadel (2 firmy), chemikálií (4 firmy) a plniv (1 dodavatel). Pro těchto 14 dodavatelů bude uplatňován precizní způsob řízení a důkladná příprava objednávek. Budou se objednávat materiály s vyšší frekvencí a spolupráce s nimi bude těsná. Na základě optimalizačních výpočtů bude zapotřebí plánovat a posuzovat stav těchto zásob.

Výše zmíněné skupiny A1 a A2 obsahují firmy, pro které se bude uplatňovat v systému výběru a hodnocení dodavatelů nově navržený třinácti kritériální komplexní model výběru a hodnocení dodavatelů viz **Tab 6.1: Návrh hodnocení dodavatelů**. Oproti dosavadnímu modelu výběru a hodnocení dodavatelů byl soubor hodnotících kritérií nového návrhu rozšířen o 4 položky.

Tab 6.1: Návrh hodnocení dodavatelů

Poř. čís.	Prvek	Kritéria		Počet bodů		Plnění v %
		možná	hodnoceno	možných	dosažených	
1	Potvrzení objednávky do 7 dnů	5	132	660	655	99,2%
2	Flexibilita v komunikaci a vstřícnost	5	132	660	660	100,0%
	OBCHODNÍ SPOLUPRÁCE	10	132	1 320	1 315	99,6%
3	Neporušenost dodávky	5	132	660	660	100,0%
4	Celistvost dokumentace	5	132	660	660	100,0%
	STAV DODÁVKY	10	132	1 320	1 320	100,0%
5	Úplnost dodávky	15	132	1 980	1 980	100,0%
6	Dodržení objednaného množství	5	132	660	660	100,0%
	MNOŽSTVÍ	20	132	2 640	2 640	100,0%
7	Dodání v potvrzeném termínu	5	132	660	650	98,5%
8	Flexibilita - plnění v náhr. termínu	5	132	660	660	100,0%
	DODRŽENÍ TERMÍNU	10	132	1 320	1310	99,2%
9	Délka dodací lhůty < 4 týdny	8	132	1 056	1 056	100,0%
10	INCOTERMS – preference DAP Odry	2	132	264	0	0,0%
	LOGISTIKA	10	132	1 320	1 056	80,0%
11	Bez reklamace	15	132	1 980	1 980	100,0%
12	Uvolnění na odchylku	10	132	1 320	1 320	100,0%
13	Nekvalitní výrobky vlivem suroviny	15	132	1 980	1 980	100,0%
	KVALITA	40	132	5 280	5 280	100,0%
	CELKEM	100	132	13 200	12 921	97,9%

Zdroj: vlastní (2019)

Hodnocení firmy Boritox GmbH je výše uvedeno jako konkrétní příklad. Je zde namodelována situace, kdy 2 krát chybí potvrzení do 7 dnů (odečteno 10 bodů), 2 krát došlo ke zpoždění dodávky (odečteno 10 bodů) a v celém hodnoceném období není splněna parita DAP Odry (odečteno 264 bodů). Konečné hodnocení představuje 97,9 %.

Jako první je v něm zohledněna informace o **potvrzení objednávky do 7 dnů**. Tato informace je důležitá pro odběratele, protože někteří dodavatelé jsou v prodlení s potvrzením objednávky. Zasílají potvrzení objednávky až po několikáté urgenci odběratele. Další nové kritérium je **flexibilita v komunikaci a vstřícnost**. Vzájemná obchodní spolupráce a komunikace mezi dodavatelem a odběratelem by měla být zohledněna v hodnocení dodavatelů. Obchod se neprovádí jen jednorázově, ale je to dlouhodobé budování vzájemných dodavatelsko-odběratelských obchodních vztahů.

Třetím novým kritériem je **délka dodací lhůty menší než 4 týdny**. Existují dodavatelské firmy, které vyžadují zadávání objednávek s dodací lhůtou dlouhou 12 i 13 týdnů. Pro pracovníky nákupu je obtížné předpovídat spotřebu materiálu na tak dlouhou dobu. Nelze obsáhnout a zohlednit všechna rizika výroby. I když se výroba řídí výrobním plánem, dochází v průběhu výrobního procesu k úpravám množství vyráběných směsí dle aktuálních požadavků trhu. Při tak velké spotřebě může dojít k nedostatku suroviny a omezení výroby. Naopak při nižší než předpokládané spotřebě dojde k menšímu odběru surovin ze skladů. Vzhledem k širokému portfoliu surovin (více než 160 položek) a omezené kapacitě skladů tyto situace vyvolávají velké skladovací problémy. Poslední novinkou v novém návrhu je **preference dodací podmínky INCOTERMS DAP Odry**. V tomto případě je prodávající odpovědný za doručení materiálu do jmenovaného místa určení, tedy do firmy Semperfex Optimit s.r.o. v Odrách.

Pro rychlé orientační a názorné hodnocení dodavatelů skupiny A2 se budou používat scoring-modely, jak je patrné z případné studie v Tab. 6.2: Porovnání změkčovadel a jejich grafické znázornění na Obr. 6.1: Porovnání změkčovadel.

Tab. 6.2: Porovnání změkčovadel

Pořadí kritéria	Kritéria	Dodavatel L7	Dodavatel M1	Dodavatel O3
		Hodnota	Hodnota	Hodnota
1	Kvalita	1	1	1
2	Cena	4	3	4
3	Délka dodací lhůty	1	4	2
4	Úplnost dodávky	2	3	4
5	Dod. podmínky DAP	1	5	4
6	Splatnost Fa	2	4	3
Celkem		11	20	18

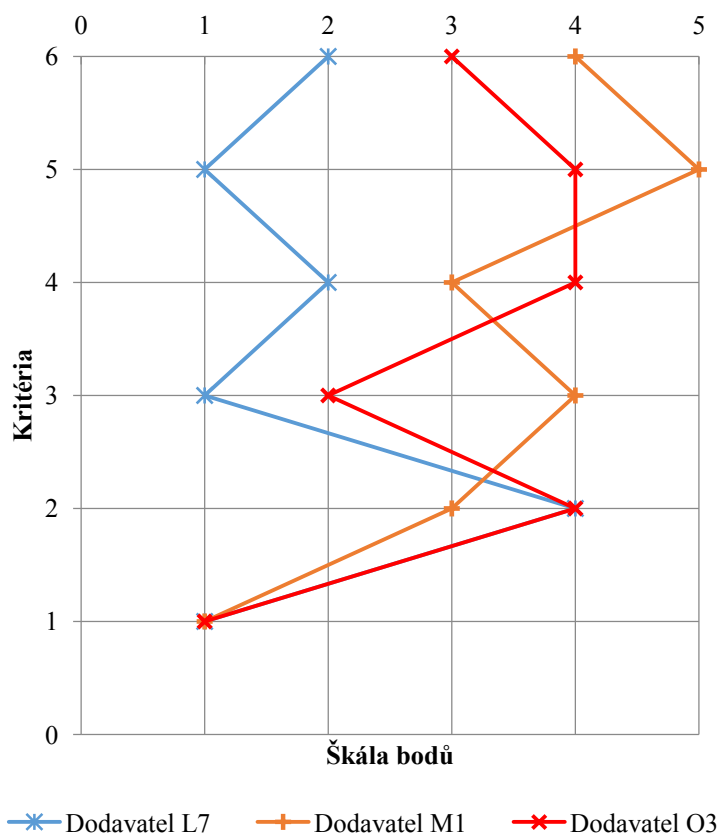
Zdroj: vlastní (2019)

V tabulce 6.2 jsou hodnoceny 3 druhy změkčovadel od dodavatelů (L7, M1 a O3) pomocí 6 kritérií (kvalita, cena, délka dodací lhůty, úplnost dodávky, dodací parita a splatnost faktury) a na škále 5 hodnot.

Význam stupnice škály:

1. Nejlepší
2. Chvalitebný

3. Dobrý
4. Dostačující
5. Nedostačující



Obr. 6.1: Porovnání změkčovadel

Zdroj: vlastní (2019)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že nejlépe zadané požadavky splnil dodavatel L7, pak následuje dodavatel M1 a nejhůře byl ohodnocen dodavatel O3. Pro další spolupráci bude vybrán dodavatel L7.

6.3.3 Dodavatelé skupiny B

U dvaceti dodavatelů skupiny B budou zásoby méně často sledovány a bude se upřednostňovat udržování optimální zásoby a objednávat větší dodávky. Zde se nacházejí dodavatelé se střední hodnotou a středním podílem na celkovém ročním podílu nákupu. Ze sortimentního pohledu tuto skupinu tvoří 12 dodavatelů chemikálií, 3 dodavatelé kaučuků, 3 dodavatelé plniv a 2 dodavatelé změkčovadel. Při hodnocení dodavatelů bude používána stávající forma hodnocení dodavatelů.

6.3.4 Dodavatelé skupiny C

Poslední skupinu C tvoří 55 dodavatelů s velkým počtem druhů surovin s nízkou hodnotou a malým podílem na celkové hodnotě nákupu. Při hodnocení dodavatelů jim bude ponechána také současná forma hodnocení dodavatelů.

7 Závěr

Tématem této diplomové práce bylo zlepšení systému výběru a hodnocení dodavatelů ve výrobním podniku. Pozornost byla zaměřena na dodavatele divize Válcovna společnosti Semperflex Optimit s.r.o. Stále užší spolupráce probíhající v dodavatelsko-odběratelském řetězci vyžaduje kvalitní výběr dodavatelů. Proto i tato etapa nákupního procesu se stala významnou součástí strategického rozhodování nákupu. Období, kdy o výběru potencionálního dodavatele rozhodovala především cena a požadavky na kvalitu byly až druhořadé, se stalo minulostí.

Teoretická část byla zaměřena na seznámení s procesem nákupu. Nákup a s ním všechny související činnosti významně ovlivňují fungování vstupu logistického podnikového řetězce. Hodnota tohoto vstupu tvoří ve výrobních podnicích 40 % až 60 % celkových nákladů a promítá se do ceny výrobků.

Dále bylo zde pojednáno o nákupním marketingu, o jeho vývoji a významu v podniku. Byl zde představen desetiprvkový marketingový mix, který umožňuje nákupčímu získat potřebné informace k provedení nákupu. Detailní rozbor nákupního procesu umožnil blíže poznat problematiku strategie nákupního procesu.

V této práci byly představeny metody, které se používají při hodnocení a výběru dodavatelů. Avšak musí být zohledněno, že pracovní čas, který je vynaložen na toto hodnocení, měl by být úměrný úspěšnosti a efektivnosti rozhodování v nákupním procesu. Bylo využito hned několik metod – analýza, syntéza, ABC analýza, Scoring- modely a další.

V praktické části byl představen výrobní podnik Semperflex Optimit s.r.o. se sídlem v Odrách, jeho bohatá 153letá historie, jeho vývoj a přínos pro zaměstnance i obyvatele širokého okolí. Bylo také umožněno nahlédnout do výrobního programu podniku, přehledu surovin a hlavně bylo představeno široké portfolio dodavatelů této společnosti.

Cílem analýzy byl rozbor a prozkoumání současné situace hodnocení dodavatelů v procesu nakupování. Nedílnou součástí byla také syntéza, kdy došlo ke spojení zjištěných poznatků a vyvození závěrů. V návaznosti na Paretovo pravidlo (20:80) umožnila ABC analýza rozlišit důležitost dosavadních dodavatelů společnosti. Dodavatelé byli rozděleni do 4 hlavních skupin dle jejich přínosů a důležitosti. Byly navrženy individuální přístupy k hodnocení jednotlivých skupin.

Skupinu A1 tvoří 2 dodavatelé (S14 a O2), kteří jsou klíčovými dodavateli a nelze je změnit a jsou nepostradatelní. Dodavatelé skupiny A2 budou hodnoceni dle nově navrženého třinácti prvkového modelu hodnocení a průběžné hodnocení bude řešeno porovnáním.

Dodavatelé skupiny B a C budou hodnoceni stávajícím systémem hodnocení a výběru dodavatelů, který je aktuálně používán ve společnosti Semperflex Optimit s.r.o.

Každá odběratelská organizace si vytváří velmi rozsáhlou databázi možných dodavatelů. Pomocí vhodných nástrojů si z ní vybere vhodné potencionální dodavatele, kteří jsou vystaveni dalšímu posuzování. Výstupem z procesu hodnocení a výběru je konečný seznam dodavatelů, se kterými bude společnost Semperflex Optimit s.r.o. uzavírat smlouvy na konkrétní dodávky surovin. V průběhu celého období firma Semperflex Optimit s.r.o. podrobuje dodavatele pravidelnému měření jejich výkonnosti, přičemž zjištěné výsledky tohoto hodnocení budou sloužit jako informace pro následující výběr a hodnocení dodavatelů.

Seznam použité odborné literatury:

a) Odborná literatura

1. BAZALA, Jaroslav. *Logistika v praxi: praktická příručka manažera logistiky*. Praha: Dashöfer, 2006. 1 sv. (na volných listech). ISBN 80-86229-71-8.
2. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN P. a O. ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724. s ISBN 80-251-0396-X.
3. ČERVENÝ, R., HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. a F. NĚMEČEK. *Strategie nákupu: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.
4. ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7318-730-9.
5. EMMETT, Stuart. *Excellence in warehouse management: how to minimise costs and maximise value*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2005. 316 s. ISBN 978-0-470-01531-5.
6. FRANTA, Ivan a kol. *Gumárenské suroviny*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: Nakladatelství technické literatury, 1979. 606 s. SNTL – Nakladatelství technické literatury, 1936 a 1979
7. FRIEDRICH, Václav. *Postojové a hodnotící škály v marketingu a managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. 341 s. ISBN 978-80-248-4142-7
8. GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. 507 s. ISBN 978-80-7080-952-5.
9. GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. Praha: 2006. 189 s. ISBN 80-7080-598-6.
10. HUBÁČEK, Adam. *OPTIMIT ODRY Příběh továrny a města*. Odry: Muzeum Oderska, 2017. 131 s. ISBN 978-80-907029-0-5.
11. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 153 s. ISBN 978-80-7179-319-9.
12. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th ed., Harlow: Pearson Education Limited, 2014. 716 s. ISBN 978-0-273-78699-3

13. KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
14. LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
15. LUKOSZOVÁ, X., GRASSEOVÁ, M. a O. MENŠÍK. *Řízení nákupu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 1999. 131 s. ISBN 80-7078-674-4.
16. LYSONS, Kenneth a Brian FARRINGTON. *Procurement and supply chain management*. 9. vyd. Boston: Pearson Education Limited, 2016. 671 s. ISBN 978-1-292-08611-8.
17. MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. *Logistika*. 2. upr. a dopl.vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. 342 s. ISBN 978-80-248-4158-8.
18. MACUROVÁ, Pavla. *Řízení jakosti B*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. 168 s. ISBN 978-80-248-1720-0.
19. MÁLEK, Zdeněk a Zdeněk ČUJAN. *Základy logistiky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 122 s. ISBN 978-80-7318-729-3.
20. MONCZKA, Robert M., Robert B. HANDFIELD, Larry Carl GIUNIPERO a James L. PATTERSON. *Purchasing and supply chain management*. 6. vyd. Boston: Cengage Learning, 2016. 858 s. ISBN 978-1-285-86-968-1.
21. NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
22. OUDOVÁ, Alena. *Logistika: základy logistiky*. 2. vyd. Prostějov: Computer Media, 2016. 104 s. ISBN 978-80-7402-238-8.
23. SCHULTE, Christof. *Logistika*. Přeložil Gustav TOMEK, přeložil Adolf BAUDYŠ. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2
24. SYNEK Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
25. SYNEK Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

26. TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
27. TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, 1996. 173 s. ISBN 80-85623-96-X.
28. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Průmysl 4.0, aneb, Nikdo sám nevyhraje*. Průhonice: Professional Publishing, 2017. 200 s. ISBN 978-80-906594-4-5.
29. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby*. 2. roz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 408 s. ISBN 80-7169-955-1-80-247-1479-0.
30. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

b) Elektronické zdroje

31. Justice. Webový portál Justice [Online], [cit. 10. 3. 2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz>
32. Metodologie II. Webový portál Masarykovy Univerzity. [Online], [cit. 10. 3. 2019]. Dostupné z: <https://is.muni.cz>
33. Semperflex. Webový portál společnosti Semperflex. [Online], [cit. 10. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.semperflex.com>
34. Sociologická encyklopedie. Webový portál Sociologického Ústavu AV ČR. [Online], [cit. 10. 3. 2019]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz>

Seznam zkratek

CMR	Standardní nákladní list používající se v mezinárodní autodopravě
CR	Chloroprenový kaučuk
DAP	Dodací podmínka Delivery at Place – doložka INCOTERMS 2010
DH	Divize Semperflex Hydraulics
DI	Divize Semperflex Industrial
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EPDM	Ethylenpropylendienový kaučuk
EPM	Ethylenpropylenový kaučuk
HTC	Centrální testovací centrum
LL	Oddělení výroby dlouhých hadic 40 m a 60 m (Long Lenght)
MBH	Oddělení výroby průmyslových hadic
MSK	Moravskoslezský kraj
NBR	Butadienakrylonitrilový kaučuk
NDR	Německá demokratická republika
NR	Přírodní isoprenový kaučuk
Obr.	Obrázek
OHSAS 18001:2007	- první mezinárodní ISO standard pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví
PVA	product value analysis
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROH	Revoluční odborové hnutí
ROS	Rentabilita tržeb
SBR	Butadienstyrenový kaučuk
SFO	Semperflex Optimitt s.r.o.
T	Tržby
Tab.	Tabulka

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 12. dubna 2019

Alena Fučíková

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační schéma firmy

Příloha č. 2 – Seznam dodavatelů divize Válcovna

Příloha č. 3 – ABC analýza dle objemů nákupů v Kč